

EL PROCESO DE BENCHMARKING

Michael J. Spendolini

El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El proceso de benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura del proceso de benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Las imágenes que vienen a mi mente cuando pienso en procesos estructurados o en los modelos que ellos generan son secuencias de cajas y flechas – habitualmente demasiadas para recordar. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregar complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso; por ejemplo, eliminar el paso once de un proceso de catorce pasos no hace que el proceso falle necesariamente. Por último, un modelo de proceso no tiene por qué ser único considerando que los primeros modelos de benchmarking llevan menos de dos décadas de existencia.

¿Por qué un modelo de proceso?

Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se utiliza apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

Estructura

Antes de construir una casa, usted debe tener una buena idea de cómo será después de construida. Usted sabe cómo debe funcionar después de construída y la estructura está de acuerdo con el uso proyectado. Una vez que se concluya la estructura de la casa, hay muchas maneras de terminar la casa, a fin de que refleje las preferencias, los gustos y los usos de sus dueños. Aunque la estructura de dos casas puede ser muy similar en cuanto a

aparición y función, los productos terminados, en este caso casas, pueden variar enormemente. Mientras se satisfagan las necesidades del dueño, realmente no importa cómo sean los acabados de la casa.

Lo mismo que la estructura de una casa, un modelo de proceso proporciona el marco de referencia para la acción. Dentro de ese marco, son posibles todos los tipos de variaciones, y el proceso se puede diseñar a la medida para que se ajuste a los requerimientos específicos de los individuos, los grupos y las organizaciones que lo utilizan. Cualquier tipo de modelo de proceso de benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

Un lenguaje común

Idealmente, los modelos proporcionan mapas de acción y de comportamiento que cualquier persona de la organización puede entender. Esos mapas especifican consecuencias lógicas de actividades que, si se siguen, producen el resultado deseado, en este caso, una exitosa investigación de benchmarking. Una vez que estos modelos sean conocidos dentro de una organización y la gente gana experiencia con el proceso de benchmarking, sirven para varias funciones. El modelo puede ayudar a interpretar cualquier terminología que se requiera para el empleo del proceso. Por ejemplo, la palabra reciclaje se usa al final de varios modelos de procesos de benchmarking para indicar el concepto de mejoramiento continuo y estimular el eslabonamiento de las actividades del benchmarking. La palabra *reciclaje*, en general, puede estimular diversas imágenes en la mente de diferentes personas, pero colocando la palabra en el contexto de un modelo de benchmarking le ayuda a la gente a interpretar el significado deseado de la palabra.

Desarrollo de un proceso genérico de benchmarking

Requisitos para un modelo exitoso de benchmarking

Emergen cuatro líneas de conducta generales:

1. *Seguir una sencilla secuencia de actividades:* Mantenga el modelo de proceso lo más básico posible. No le agregue pasos al proceso por amor a la “superioridad numérica”. Catorce pasos no son necesariamente mejores que seis. Si bien cada una de estas compañías tenía modelos de procesos con un número variable de pasos o fases, un análisis básico de sus modelos arrojó resultados no muy sorprendentes. La mayoría de los comportamientos y acciones propuestas por estos modelos eran prácticamente intercambiables.

El mensaje fundamental aquí no es acerca de los términos o pasos o fases o del número de pasos o fases sino de la claridad. Tal vez la mejor manera de medir el nivel de claridad de un modelo de proceso es la habilidad de las personas para describírselo a otras personas, incluyendo la habilidad de explicar por qué es importante cada parte del proceso para el usuario. Otro aspecto del criterio de claridad, es la habilidad del que escucha para entender el proceso y traducirlo en acción.

2. *Ponga un vigoroso énfasis en planificación y en organización.* El segundo requisito es un vigoroso énfasis en la planificación y la organización de las actividades que se realizan antes de cualquier verdadero contacto con el socio de Benchmarking. Las clases de actividades incluidas en esta parte del proceso comprenden un claro entendimiento de las necesidades del “cliente” del benchmarking (cliente se refiere al usuario eventual de la información de benchmarking), obtención de recursos apropiados (por ejemplo, de tiempo, de personal, financiación) para que el equipo de benchmarking pueda cumplir su misión, selección de miembros del equipo de benchmarking e instrucciones a ese equipo, utilización de herramientas y técnicas para una planificación eficaz del proyecto, desarrollo de instrumentos específicos para reunir información antes de la verdadera recopilación de datos, e implantación de protocolos apropiados que definan comportamientos esperados con los socios del benchmarking.

Las organizaciones de benchmarking ponen mucho énfasis en que estas actividades de planificación y organización no son prerequisites sino partes integrales de los procesos de benchmarking. Advierten que muchas personas nuevas en este proceso están ansiosas de llegar al meollo de él, es decir, contactar a los socios y reunir los datos. Sin embargo, la mayoría de fracasos de benchmarking no se produjeron por falta de cooperación de los socios del benchmarking sino por un inadecuado nivel de planificación de quienes lo hicieron. Este énfasis en organización y planificación es manifiesto prácticamente en todos los modelos terminados del proceso de Benchmarking.

3. Emplee benchmarking enfocado en el cliente. El benchmarking es un proceso que, como producto, trae información. Las organizaciones que lo utilizan con éxito consideran el producto de información de benchmarking como cualquier otra clase de producto. El producto tiene que satisfacer las necesidades del cliente para que sea aceptado y usado. En este sentido todo producto de benchmarking tiene un cliente o un conjunto de clientes. En algunos casos el cliente es la persona o el equipo que realmente realiza el análisis de benchmarking. Pero cada cliente tiene un conjunto de necesidades o expectativas acerca de la información que necesita.

Un proceso de benchmarking enfocado en el cliente pone un fuerte énfasis en establecer contacto con los clientes de benchmarking y en usar algún tipo de proceso formal para identificar las necesidades específicas de los clientes, acerca del proceso, del protocolo y de la información misma. Es necesario que este contacto se establezca muy tempranamente. Una de las ventajas clave del proceso enfocado en el cliente es que proporciona dirección y crea un conjunto de expectativas acerca de la forma en que la información se debe reunir, comunicar y utilizar. Esta dirección les ayuda a quienes lo hacen a evitar que se malgasten sus esfuerzos (y los esfuerzos de sus socios) durante el lapso de investigación.

4. *Conviértalo en un proceso genérico.* Esto significa que el proceso de benchmarking debe ser coherente en una organización. Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación

(recuerde el ejemplo de la estructura de la casa), no hay necesidad de un modelo exclusivo de benchmarking para cada departamento, división o sección de una organización. Muchas organizaciones se quejan de guerras internas de modelos. Cuando diferentes partes de la compañía tratan de desarrollar su propia versión “mejorada” del proceso, suelen crear barreras entre sí, sin darse cuenta, el resultado es un distanciamiento de un lenguaje común organizacional de benchmarking.

Las organizaciones harían bien en considerar el desarrollo de un modelo común de proceso antes que se pierda el control de la situación. Sin una orientación o dirección específica a cargo de una función corporativa o de algún tipo de comité interno, los empleados que se encargarán individualmente de iniciar el proceso por sí mismos. Aunque esta iniciativa les permite a los individuos, a los departamentos y a las divisiones o secciones comenzar el proceso, al final habrá falta de coordinación y posiblemente confusión entre los empleados y los socios del benchmarking. Las organizaciones que han pasado por esta experiencia (o están pasando) instan enfáticamente a las organizaciones que son nuevas en benchmarking a que desarrollen un modelo de proceso que sea coherente y genérico. Además, las actividades de comunicación interna sobre el tema de benchmarking, el apoyo para capacitación y facilitación y el manejo de bases de datos también deben ser coordinados siempre que se pueda.

El modelo del proceso de Benchmarking de cinco etapas

1. ***Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.*** La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

2. ***Formar un equipo de benchmarking.*** Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son

actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

3. **Identificar a los socios del benchmarking.** La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

4. **Recopilar y analizar la información de benchmarking.** Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

5. **Actuar.** Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen cualesquiera pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.