

Benchmarking

Traducción libre del capítulo 13, "Benchmarking"

del libro Introduction to Total Quality.

David L. Goetsch/Stanley Davis.

Editorial Merrill

Parte del proceso de calidad total.

Surge a principios de los 80 pero fue hasta inicios de los 90 cuando se convirtió en un medio aceptado para mejorar el desempeño de la compañía.

En 1985 casi no había actividad de benchmarking entre las compañías citadas por Fortune 500; hacia 1990 la mitad de las empresas citadas por esa misma publicación estaban utilizando esta técnica.

La causa única más probable para el lento incremento en utilización del benchmarking es la errónea comprensión del concepto.

Benchmarking no es:

copiar ilegal

inmoral espionaje industrial

no ético

El benchmarking involucra a dos organizaciones que previamente han acordado compartir información acerca de sus procesos u operaciones. Ambas anticipan algún beneficio de compartir información.

Cualquier organización está en libertad de retener información que considere privada.

Las dos compañías no tienen que ser competidoras necesariamente.

BENCHMARKING es el proceso de **comparar** y **medir** las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante de **el mejor en su clase**, tomado del interior o exterior de la industria.

Se debe diferenciar entre benchmarking y análisis competitivo, éste último incluye comparar un producto del competidor contra el tuyo. Compara las características y el precio del producto. El benchmarking va más allá, comparando como se diseña, manufactura, distribuye y apoya un producto. Benchmarking no enfatiza en lo que es el producto y lo que cuesta, pero sí en los procesos fundamentales usados para producirlo, distribuirlo y apoyarlo.

Finalmente, y de manera más importante, benchmarking es una herramienta para ayudar a establecer donde se deben asignar recursos de mejora.

Puntos clave a recordar acerca del benchmarking son:

- Benchmarking es una herramienta de mejora crecientemente popular.
- Benchmarking está relacionado con procesos y prácticas.
- Benchmarking es un medio de identificar procesos que requieren cambios mayores.
- Benchmarking se hace entre compañías que lo aprueban y que pueden o no ser competidoras.
- Benchmarking compara tu proceso o práctica con el proceso o práctica mejor en su clase de la compañía meta.
- La meta de benchmarking es encontrar "los secretos del éxito" y luego adaptar y mejorar para tu propia aplicación.

La razón fundamental del benchmarking

Después de la crisis del petróleo en 1974, los Estados Unidos habían perdido mucho de su liderazgo industrial, habían perdido mucho del mercado de la electrónica ante empresas como Sony, Hitachi y Panasonic. El impacto real la crisis del petróleo se dio en la industria del automóvil, cuando los consumidores norteamericanos cambiaron sus grandes autos domésticos por los eficientes autos japoneses. Aun al finalizar el embargo, los norteamericanos continuaron comprando autos japoneses porque para entonces eran mejores que sus contrapartes norteamericanos.

El mundo estaba cambiando, industrias completas estaban cambiando de una parte del mundo a otra, y la mayor parte de ese movimiento provenía de Japón. Había razones para voltear hacia Japón para ver lo que estaban haciendo de forma diferente.

Lo que se aprendió fue que después de seguir las enseñanzas de Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno, y otros pioneros de la calidad, Japón había desarrollado prácticas y procesos superiores. Éstos condujeron a bienes manufacturados superiores a precios competitivos, - todo desde motocicletas a autos, a cámaras, a electrónica de toda clase, hasta construcción de buques. Tomó varios años de ver hacia Japón para darse cuenta de lo que había ocurrido. La superioridad de las prácticas y procesos japoneses.

Hace veinte años el benchmarking era comparar la industria norteamericana con la japonesa. Hoy benchmarking es comparar tu compañía con la mejor del mundo.

La razón fundamental del benchmarking es que no tiene sentido estar encerrado en un laboratorio intentando inventar un nuevo proceso que mejore el producto o reduzca el costo, cuando ese proceso ya existe.

El benchmarking se usa para mostrar que procesos son candidatos para mejora continua y cuales requieren cambios mayores. Benchmarking ofrece el camino más rápido a una mejora de desempeño notoria.

Algunos factores que conducen a las compañías al benchmarking son:

- compromiso hacia la calidad total
- orientación al cliente
- tiempo de producto a mercado
- tiempo de ciclo de manufactura
- desempeño financiero
- Las compañías que han ganado el Malcolm Baldrige apoyan el benchmarking.

Los puntos clave a recordar sobre benchmarking con relación a mejora continua son los siguientes:

El actual mundo competitivo no permite tiempo para la mejora gradual en áreas en las que la compañía está muy atrás.

El benchmarking le puede decir a una firma donde está con respecto a prácticas y procesos mejores en su clase, y cuales procesos deben ser cambiados.

Benchmarking aporta un modelo mejor en su clase para ser adoptado, o mejorado.

Los clientes modernos están mejor informados y demandan la calidad más alta y los precios más bajos. Las compañías tienen la opción de desempeñarse como el mejor o abandonar el negocio.

El benchmarking apoya la calidad total al dar los mejores medios para la mejora rápida, significativa de procesos o prácticas.

Enfoque y Proceso del Benchmarking

1. Conseguir el compromiso de la dirección
2. Demarcar tus propios procesos
3. Identificar tus procesos fuertes y débiles y documentarlos
4. Seleccionar los procesos que serán sometidos a benchmarking
5. Formar equipos de benchmarking
6. Investigar lo mejor en su clase
7. Seleccionar candidatos mejor en su clase
8. Formar acuerdos con los compañeros de benchmarking
9. Colectar datos
10. Analizar datos y establecer la brecha
11. Planear la acción para cerrar la brecha/sobrepasarla
12. Implementar el cambio
13. Monitorear
14. Actualizar los benchmarks, continuar el ciclo

1. Conseguir el compromiso de la dirección

Benchmarking requiere mucho tiempo de gente clave, y recursos para traslados a las instalaciones de los socios del benchmarking.

Necesita **autorización** de la dirección. El intercambio de información sobre procesos también requiere **autorización**.

El objeto del benchmarking es descubrir procesos que sustituyan los tuyos o al menos hacer cambios sensibles en ellos, para esto se requiere **autorización**.

Sin el mandato de la dirección no hay benchmarking.

Sin compromiso de la dirección no proceda en esta secuencia.

2. Delinear tus propios procesos

Si hay calidad total en la organización, es posible que se haya hecho algo de delineación en tus procesos; **antes** de poder usar mejora continua, y **antes** de usar control estadístico del proceso, los procesos en cuestión deben ser **comprendidos**.

Los procesos deben caracterizarse: capacidad, diagramas de flujo, etc. Es importante comprenderlos antes de compararlos con otros.

Importante también es la documentación de los procesos.

3. Identificar tus procesos fuertes y débiles y documentarlos

Los procesos débiles son candidatos a cambio radical vía benchmarking

Los fuertes no lo serán inicialmente; es mejor tratarlos con técnicas de Mejora Continua

Puede ser difícil clasificar los procesos en débiles o fuertes, sobre todo cuando no sabemos fijar las expectativas de ellos

Concentrarse en los débiles sin quitar la vista de los fuertes

Por encima de todo, documente **todos** los procesos, sólo así habrá beneficios para tus socios

4. Seleccionar los procesos que serán sometidos a benchmarking

Nunca hagas benchmark a un proceso que no desees cambiar

Los procesos en la lista de benchmark son aquellos que sabemos son inferiores

5. Formar equipos de benchmarking

Los equipos que harán el benchmarking deben contar con gente que opere el proceso (input y output): esta gente es la mejor para reconocer las diferencias entre tu proceso y el de tu socio

El equipo debe incluir a alguien con capacidad de investigación para comunicarse con la contraparte

Todo equipo debe tener un representante de la dirección, no sólo por mantenerla informada, también para brindar el apoyo necesario de la misma, para implantar un cambio

6. Investigar al mejor en su clase

Que puedas encontrar y que esté dispuesto

Puesto que se hace sobre procesos, el benchmarking puede ocurrir en una industria diferente

7. Seleccionar al candidato entre lo mejor en su clase

El equipo decide con el que preferiría trabajar, considerando ubicación y si se trata de un competidor, debe recordar que compartirá información

Los mejores compañeros de benchmarking aportan algún beneficio para ambas partes

La mayoría de las organizaciones mejores en su clase, están dispuestas a compartir sus conocimientos y experiencias

8. Formar acuerdos con los socios de benchmarking

El equipo contacta al socio potencial para formar un acuerdo que abarque actividades de benchmarking

Frecuentemente la parte más difícil es identificar a la persona en el puesto y autoridad necesaria en la potencial compañía

Determinar la disposición de la compañía para participar, de lo contrario buscar otro candidato

El acuerdo contendrá organización de visitas a ambas compañías, límites de divulgación, y puntos de contacto

Mantenga esta sociedad lo más reservada posible

9. Colectar datos

Observe, colecte y documente todo sobre el proceso del socio, trate de determinar los factores y procesos subyacentes

¿Qué es lo que los hace exitosos en esta área?

¿Uso de Mantenimiento Productivo Total TPM, Mejora Continua, Involucramiento de personal, uso de estadística?

Comprensión de lo que es su proceso (diagrama de flujo), sus necesidades de apoyo, tiempos, control, relación con procesos precedentes o subsecuentes.

En la planta del socio sea receptivo a nuevas ideas que no estén directamente asociadas al proceso

La observación de la cultura de otra organización es útil

10. Analizar datos y establecer la brecha

Con los datos en la mano, compararlos contra los datos tomados de tu proceso. En la mayoría de los casos, el equipo establecerá la brecha (diferencia de desempeño entre los dos procesos) numéricamente. Ejemplo: 200 piezas/hora vs 110 piezas/hora; 2 % de desecho vs 20%

Cuando el equipo concluye que el proceso del socio es mejor, surgen preguntas como: "¿Puede su proceso remplazar al nuestro? ¿Cuánto costará? ¿Lo podemos pagar? ¿Cual será el impacto en los procesos adyacentes? La respuesta a estas preguntas es la forma que tiene el equipo para concluir que la implantación es posible.

11. Planear la acción para cerrar la brecha/sobrepasarla

Suponga que el equipo decide que el cambio es deseable, viable y respaldable, y que quiere adoptarlo. La implantación requerirá cierta planeación para minimizar la confusión mientras se hace el cambio y los operadores se acostumbran al nuevo proceso.

Es importante aproximarse a la implantación con la intención de hacerlo, sin prisas. Tenga en cuenta las contingencias y la forma de evitarlas, o al menos esté preparado para enfrentarlas.

La implantación física puede acompañarse del entrenamiento de los operarios, proveedores o clientes..

La organización debe implantar el cambio solo después de una preparación y entrenamiento a fondo.

No limitarse a trasplantar el proceso del socio; recordar que el objetivo es usar el proceso que sea **mejor en su clase**, la organización debe sobrepasar el desempeño del proceso de su socio.

Esto puede no ser posible al inicio, sin embargo, la planeación inicial del equipo debe aportar el trabajo de desarrollo necesario para lograrlo en un determinado periodo de tiempo. (ver la figura 1).

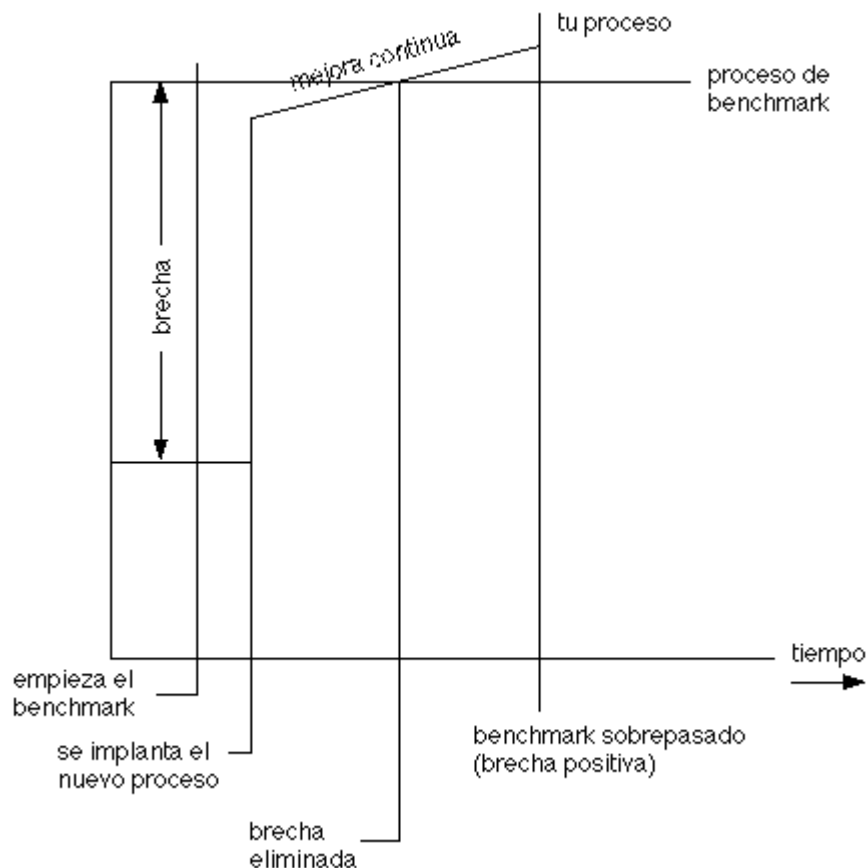


Fig. 1 Efecto del Cambio por el Proceso de Benchmarking seguido por Mejora Continua

12. Implementar el cambio

La etapa más fácil de todos puede ser la implantación, suponiendo que la planeación del equipo ha sido profunda y que la ejecución se apegue al plan. Es posible que haya equipo y personal nuevo o más o menos personal, pero habrá nuevos procedimientos que tomarán tiempo para volverse rutinarios. No se sorprenda de que el desempeño inicial no se compare con el benchmark, después de un periodo de adaptación a los cambios y problemas iniciales, el desempeño de acercara al del modelo. De no ser así, no se consideró un factor importante, y será necesario otra visita al socio de benchmarking para determinar cual es.

13. Monitorear

Después de que el proceso está instalado y operando, el desempeño debe

aproximarse rápidamente al del benchmark. La mejora continua permitirá que la organización sobrepase al benchmark, sin embargo esto será posible con atención constante: monitoreando.

Todos los procesos requieren atención constante a través del monitoreo

El control estadístico del proceso, y otros tipos de gráficas pueden ser muy útiles.

14. Actualizar los benchmarks, continuar el ciclo

El objetivo final del benchmark es convertirte en el mejor -en-su-clase.

Esto hace que aquellos con procesos mejores-en-su-clase continuarán esforzándose por un mejor desempeño.

Es posible que las nuevas ideas generen una mejora única, poniendo a tu organización al frente de tu socio de benchmarking. Si eso sucede, tu empresa será buscada como la mejor-en-su-género.

Aunque ésto no sucediera, y el benchmark no fuera sobrepasado, lo importante es mantener la meta de ser el mejor.

Los benchmarks deben actualizarse periódicamente. Manténgase en contacto con el mejor.

Continúe el proceso.

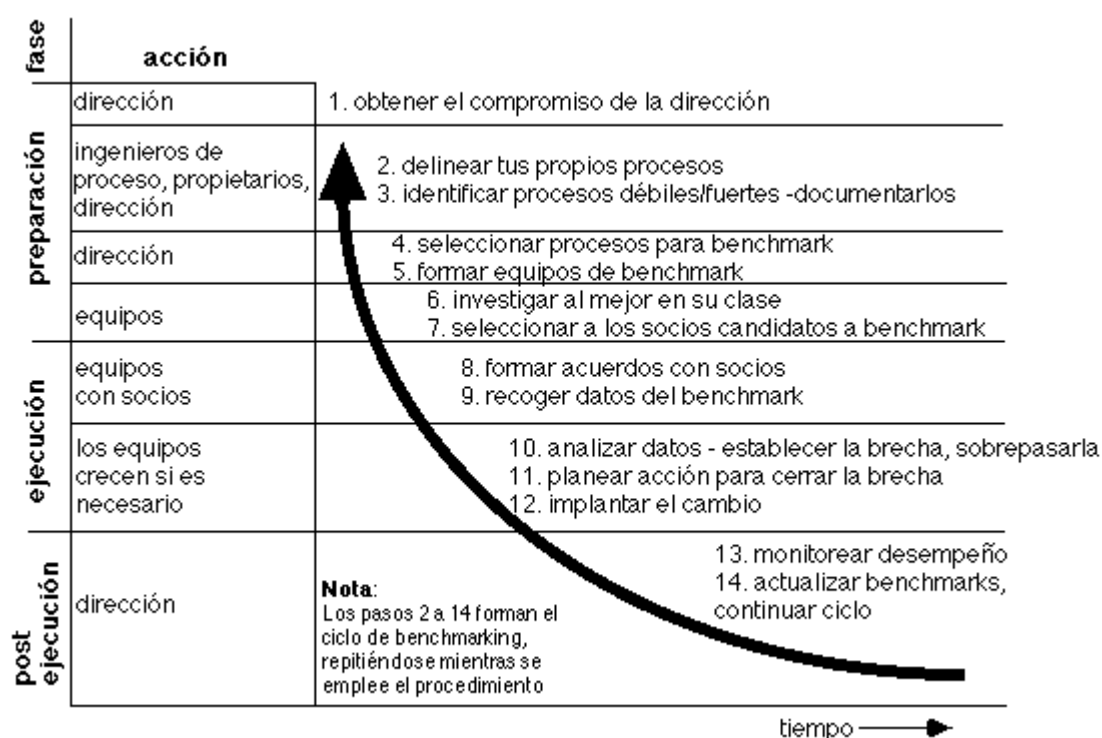
Deje que la mejora continua se ocupe de los mejores procesos, concentre el benchmarking para los procesos que aún están débiles.

Tres fases del Benchmarking

Esta secuencia de 14 pasos representa las tres fases del benchmarking: preparación, ejecución y post-ejecución. La figura 2 ilustra la secuencia del proceso de benchmarking por fase e indica la responsabilidad de acción para cada etapa. Esa misma figura también deja claro que el último paso hace que el ciclo empiece nuevamente en la etapa 2, confirmando la naturaleza interminable del proceso de benchmarking para las compañías que quieren alcanzar o mantener posiciones de liderazgo. Los puntos clave relativos a la secuencia de 14 etapas para implantar el benchmarking son:

- El benchmarking requiere el compromiso, participación y respaldo de la alta dirección.
- Es necesario que una organización comprenda completamente sus propios procesos antes de intentar el benchmarking.
- Los procesos sometidos a benchmarking deben ser aquellos que requieran la mayor mejora.
- Los equipos de benchmarking deben tener operadores del proceso.
- Haga benchmark con el mejor en su clase, no con el mejor en la industria.

- No apresure los nuevos procesos o cambios radicales sin una planeación completa y profunda.
- No se satisfaga con anular la brecha intente sobrepasarla.
- Monitoree cuidadosamente los nuevos procesos o los cambios en el proceso más importante.
- El benchmarking no es un proceso único, continúelo para siempre.



La secuencia/proceso de benchmarking

Papel de la dirección en el benchmarking

La dirección juega un papel crucial en el proceso de benchmarking. Ciertamente, sin la aprobación y el compromiso de la alta dirección, el benchmarking es imposible. Algunas consideraciones sobre el benchmark requieren la aprobación de la dirección antes de que el proceso pueda empezar: compromiso al cambio, fondos, personal, divulgación e involucramiento.

Compromiso al cambio

El benchmarking es una empresa seria para ambas partes en el proceso. A menos que exista el compromiso de una firma a cambiar a menos que la

organización pretenda completamente mejorar radicalmente sus procesos para estar a la altura de los estándares mejores-en-su-clase el benchmarking no debe considerarse. Desafortunadamente, muchas compañías se lanzan al benchmarking sin ese compromiso, con el resultado de que ambas partes desperdician dinero y tiempo del personal. Además, se elevan las esperanzas y expectativas, solo para ser decepcionadas cuando nada resulta de esto. A este tipo de benchmarking se le conoce popularmente como *turismo industrial*. Eso es apropiado porque la industria del turismo es su única beneficiaria. Para obtener un beneficio real del benchmarking, cualquier organización debe resolver que cuando se encuentra un proceso mejor en su clase, hará lo que sea necesario para incorporarlo como un modelo de remplazo (o mejora radical) a su proceso inferior. Eso, después de todo, de lo que se trata el benchmarking.

Fondeo

Solo la dirección puede autorizar el desembolso de fondos para el benchmarking. Estos fondos apoyarán los viajes para los equipos que visitan las organizaciones que tengan los procesos mejores. Los equipos generalmente están compuestos de 5 a 8 personas. Las visitas duran de dos días a dos semanas. Los destinos de viaje son inflexibles, regidos por la localización de las firmas mejores en su clase. Evidentemente, los gastos de viaje pueden ser elevados. La dirección debe poner disponibles los fondos si desea que se lleve a cabo el benchmarking.

Recursos Humanos

De manera similar al fondeo, la dirección debe tener disponibles los recursos humanos necesarios para las tareas de benchmarking. Aunque los costos de recursos humanos son generalmente bastante más altos que los viáticos, la disponibilidad de personal es rara vez un problema.

Divulgación

Puede no ser obvio inmediatamente, pero ambas compañías divulgan información acerca de sus procesos y prácticas. La dirección puede estar comprensiblemente dudosa para divulgar información a los competidores, ¿pero qué tal el caso de un socio de benchmarking no competidor? Aún así, la dirección puede estar renuente, porque no puede haber garantía de que la información divulgada a un no competidor no encontrará su camino hacia la competencia. La otra cara de la moneda es que pocos procesos o prácticas permanecen en secreto por largo tiempo. Sin embargo, si la organización tiene algún proceso único que le otorgue una ventaja competitiva, el proceso debe tratarse como patentado y no ser sometido a benchmarking. En cualquier caso, solo la dirección puede tomar la decisión de divulgar información.

Involucramiento

La dirección debe estar activa y visiblemente involucrada en cada aspecto del proceso del benchmarking. La dirección debería involucrarse en determinar cuales procesos han de someterse a benchmarking y quienes serán los candidatos a compañeros de benchmarking. La dirección está en una posición única para establecer canales de comunicación entre las compañías, puesto que los altos directivos tienden a asociarse a través de organizaciones profesionales. Debe fomentarse el diálogo entre directivos de alto nivel. Es importante para la dirección estar al tanto de los eventos del benchmarking y estar seguro de que el esfuerzo apoya los objetivos y la visión de la compañía. La capacidad de la compañía para lograr esto mejora muchísimo cuando se involucra directamente. Además, los subordinados reconocerán la importancia puesta en el benchmarking mediante el grado con el que la dirección se hace visible en el proceso. Estando activa la dirección, todos los niveles serán mas productivos en sus actividades de benchmarking. Los puntos críticos relacionados con el papel de la dirección en el benchmarking son los siguientes:

- Para que el benchmarking resulte productivo, la dirección debe estar comprometida a cambiar.
- La dirección debe aportar los fondos necesarios.
- La dirección debe asignar al personal adecuado.
- Solo la dirección debe aprobar la información que será divulgada a los socios de benchmarking.
- Los directores de alto nivel deben involucrarse directamente en las actividades de benchmarking.

Prerequisitos del benchmarking

Antes de entrar de lleno al benchmarking, la organización debe checar los requisitos previos aquellos aspectos filosóficos y de actitud, las habilidades y las tareas previas necesarias que deben anteceder cualesquiera esfuerzos de benchmarking.

Voluntad y Compromiso

Sin la voluntad y el deseo de hacer benchmarking, una organización no puede seguir adelante. No desperdicie su tiempo o el de su compañero de proceso en ausencia de compromiso y voluntad de la alta dirección de la compañía.

Liga con objetivos estratégicos

Antes de iniciar, los objetivos del benchmarking deben ligarse a los objetivos estratégicos de la compañía, dando dirección específica al esfuerzo.

Propósito de convertirse en el mejor no simplemente mejorar

No hay nada malo con la mejora continua a menos que el desempeño actual está muy alejado de la clase mundial. Sin embargo, si una organización no está al nivel de clase mundial, la mejora continua solo puede garantizar que ésta permanezca siempre por debajo de la clase mundial. El benchmarking necesita que el propósito sea lanzarse a la cabeza del campo en un cambio radical, no solo estar unos cuantos puntos porcentuales mejor que el año pasado.

Apertura a nuevas ideas

Si una compañía está saturada con el síndrome de "no está hecho aquí", tendrá un problema con el benchmarking, porque la esencia del benchmarking es capitalizar en el trabajo y las ideas de otros. Una compañía debe estar abierta a nuevas ideas para el benchmarking. Este proceso puede ayudar a traer más receptividad a nuevas ideas al demostrar que realmente funcionan.

Comprensión de procesos, productos y servicios existentes

Es obligatorio que una organización comprenda completamente sus propios procesos, productos, servicios y prácticas de forma que pueda determinar lo que necesita ser sometido a benchmark. Además, es necesario tener una comprensión sólida de tu proceso para hacer mediciones significativas contra aquellas de tu compañero.

Procesos documentados

No es suficiente con entender los procesos, éstos deben ser completamente documentados. Hay tres razones para hacer esto:

- Todas las personas asociadas con el proceso deben tener un entendimiento común del mismo, y eso solo se puede provenir de documentación.
- Un punto de partida documentado es necesario contra el que medir la mejora del desempeño después de que se han implantado los cambios del benchmarking.
- La organización tendrá que ver con personas (los socios) que no están familiarizados sus procesos. Con una comprensión de donde está la organización del benchmarking, el socio será más capaz de ayudar.

Habilidades para el análisis del proceso

Para lograr el entendimiento de tus propios procesos, productos y servicios y para documentar estos procesos, debes tener el personal con las habilidades para caracterizar y documentar procesos. Este mismo personal será necesario para analizar los procesos del socio de benchmarking y para ayudar a adoptar esos procesos a las necesidades de la organización. Idealmente, ellos deben ser empleados, aunque es posible usar consultores en este papel.

Habilidades de investigación, comunicación y formación de equipos

Algunas habilidades adicionales incluyen las de investigación, comunicación y formación de equipos. La investigación se requiere para identificar a los propietarios del proceso mejor en su clase. La comunicación y la formación de equipos son necesarios para desarrollar el benchmarking tanto sobre la base interna, como con los socios.

Obstáculos para el benchmarking exitoso

Como la mayoría de las tentativas humanas, el benchmarking puede fallar. La falla en cualquier actividad significa generalmente que el participante no se preparó adecuadamente para la empresa -que falló en aprender lo suficiente sobre los requisitos, las reglas y los trucos. Así puede pasar con el benchmarking. En esta sección, se explican algunos de los obstáculos frecuentes para el benchmarking conforme a la experiencia de docenas de compañías.

Enfoque interno

Para que el benchmarking produzca los resultados esperados, debes saber que alguien en el exterior tiene un proceso mucho mejor. Si una compañía está enfocada internamente (como están muchas), puede ser que no esté consciente de que sus procesos son 80% menos eficientes que los del mejor en su clase. Un enfoque interno restringe la visión. ¿Hay alguien mejor? ¿Quién es? Tales organizaciones ni siquiera se cuestionan. Esto es complacencia y puede destruir una organización.

Objetivo de benchmarking demasiado amplio

Un objetivo de benchmarking excesivamente amplio tal como "mejorar el desempeño fundamental" puede garantizar el fracaso. Esta bien puede ser la razón para hacer el benchmarking, pero el equipo necesitará algo más específico y orientado no *alque* sino *al como*. Un equipo podría batallar con lo fundamental toda la vida sin saber a ciencia cierta si tuvo éxito o si fracasó. El equipo necesita un objetivo más estrecho como "Refinar o sustituir el proceso de facturación para reducir los errores en un 50%." Esto aporta algo sobre lo que se puede trabajar.

Calendarios imprácticos

El benchmarking es un proceso complicado que no puede comprimirse en unas cuantas semanas. Considere de cuatro a seis meses el programa más corto para un equipo experimentado, y de seis a ocho como norma general. Tratarlo de hacer en menos tiempo que eso forzará al equipo a pasar por alto ciertos detalles que pueden conducir al fracaso. Si quieres sacar ventaja del benchmarking, debes ser paciente. Por otra parte, cualquier proyecto que sobrepase un año debe revisarse. Probablemente el equipo está pasando por dificultades.

Deficiente composición del equipo

Cuando un proceso se somete a benchmarking, aquellos que tienen el proceso, la gente que lo usa día a día deben estar involucrados. Esta gente puede ser

operadores de la línea de producción o empleados. La dirección puede estar renuente a asignar esos espacios con ese personal cuando los podrían ocupar supervisores o ingenieros. Estos últimos ciertamente deben considerarse pero no implicando la exclusión de los propietarios del proceso. Los dueños del proceso son aquellos que conocen más sobre como opera realmente el proceso, y ellos serán los que más rápidamente detectarán las frecuentemente sutiles diferencias entre tu proceso y el de tu socio de benchmark. Los equipos deben formarse con seis a ocho personas, así que asegúrese de que los primeros asignados sean los operadores. Todavía habrá espacio para supervisores e ingenieros.

Acomodarse con un "OK en su clase"

Con mucha frecuencia las organizaciones escogen socios de benchmarking que no son los mejores en su clase. Hay tres razones para esto:

- El mejor en su clase no está interesado en participar.
- Investigación identificó al socio equivocado.
- La compañía simplemente eligió a un socio a la mano.

La organizaciones se meten en el benchmarking cuando deciden que uno o más de sus procesos es muy inferior al de el mejor en su clase. La intención es examinar aquel proceso mejor en su clase y adaptarlo a sus necesidades locales, llevando rápidamente a tu organización a estándares clase mundial en esa área de proceso. No tiene sentido tener un nexo con un socio cuyo proceso es sólo bueno. Puede ser mejor que el tuyo, pero si se adopta, aún dejara a tu organización muy lejos del mejor en su clase. por el mismo esfuerzo, una organización podría haber llegado a la cumbre. Las organizaciones deben identificar al mejor e ir tras él. Sólo si el mejor no participa, tiene justificación elegir al segundo. El segundo mejor debe usarse únicamente si es significativamente superior al proceso en cuestión.

Énfasis inadecuado

Una causa frecuente de falla en benchmarking es que los equipos se empantanar recolectando datos interminables y ponen demasiado énfasis en los números. Tanto la colección de datos como los números mismos son importantes, pero el aspecto más importante es el proceso en sí mismo. Tome los suficientes datos para entender el proceso sobre el papel, y analice los datos de forma que esté seguro de que los resultados pueden mejorar de manera significativa si se implanta el proceso. A menos que el equipo se haya metido profundamente en el proceso, puede ser que falte el conocimiento práctico para adaptarlo e implantarlo exitosamente en nuestra organización. Mantenga el énfasis en el proceso, teniendo los datos y los números como apoyo a ese énfasis.

Insensibilidad hacia los socios

Nada romperá más rápido una sociedad de benchmarking que la insensibilidad. Recuerde que un socio le está haciendo un favor a tu organización al dar acceso a su proceso. Estás usando valioso tiempo de la gente clave de tu socio, y en el mejor de los casos, estás interrumpiendo la rutina diaria de trabajo. Si fallas en apegarte al protocolo y a la cortesía en las transacciones, tu organización corre el riesgo de ser cortado.

Apoyo limitado de la alta dirección

Este aspecto sigue estando en discusión porque es crítico para el éxito en todas las etapas de la actividad del benchmarking. Se requiere del apoyo constante de la cabeza para iniciar, llevar el benchmarking por la fase de preparación, y finalmente asegurar los beneficios prometidos.

Recursos del benchmarking

Hay un número de fuentes de información que pueden ayudar a las organizaciones con sus esfuerzos de benchmarking. Cubren el espectro desde asociaciones no lucrativas, a afiliaciones corporativas hasta organizaciones lucrativas que venden información. Además, hay firmas consultoras con experiencia y bases de datos que cubren todos los aspectos del benchmarking. Una de las empresas más prometedoras es el American Productivity and Quality Center Benchmarking Clearinghouse, (APQC) de Houston, Tejas; establecida para ayudar a las compañías, organizaciones no lucrativas, y a oficinas gubernamentales en el proceso de benchmarking. Funciona con una afiliación de organizaciones para recoger y diseminar las mejores prácticas mediante bases de datos, casos de estudio, publicaciones, seminarios, conferencias, videos, y otros medios.

Otros excelentes medios de información para benchmarking son las organizaciones profesionales y comerciales. Pueden frecuentemente dirigir organizaciones hacia la prácticas mejores en su clase, ofrecer contactos, y consejos valiosos. Los ganadores del Premio Baldrige están comprometidos a compartir información con otras compañías de E.E. U.U., y éstas mantienen seminarios periódicos para este fin.

La literatura comercial publica información relevante, incluyendo listas de compañías con procesos y prácticas mejores en su clase. Un ejemplo de excelente fuente de información sobre benchmarking es *Industry Week*.

Compañías como Dun y Bradstreet, Lexis, y Nexis mantienen bases de datos de socios potenciales de benchmarking, y mediante una cuota las comparten. Consultores y universidades que están interesados en benchmarking pueden ayudar a las organizaciones a iniciarse, dándoles el entrenamiento inicial, ofreciendo consejo y guía, y dirigiendo a las organizaciones hacia el benchmarking con candidatos a socios.

Una palabra de precaución vale la pena a estas alturas. Asegúrese de que la información obtenida sea actualizada. La naturaleza misma del benchmarking hace que los datos de ayer sean obsoletos. Para lograr el mayor beneficio, las organizaciones deben estar seguras de que están manejando información actual.

Selección de procesos/funciones a ser sometidos a benchmark

La selección de procesos o funciones sometidas a benchmarking parecerían ser una decisión directa, pero de hecho es una de las que más problemas da a los futuros practicantes de benchmark. Si tienes en mente que el propósito del benchmarking es hacer una mejora radical en el rendimiento de un proceso - más mejora que la que podría lograrse rápidamente mediante técnicas de mejora continua - entonces sucede que la mayor preocupación debe centrarse en los procesos más débiles y en las funciones que los operan.

Algunas veces los procesos más fuertes son sometidos a benchmarking como medio para obtener una hoja de reporte contra el mejor en su clase. Esto es un desperdicio de tiempo y esfuerzo. Primero, la organización está orgullosa de este proceso y no tiene intención de sustituirlo o modificarlo radicalmente. ¿Qué bien se obtiene de saber que el proceso está dentro del 10% del mejor en su clase? Intellectualmente puede ser gratificante, pero el proceso no será mejor por ese esfuerzo. Segundo, los procesos que son más débiles van en detrimento de la competitividad, no aquellos que están en el percentil 90. Además, mientras más débil es un proceso, hay más posibilidad de una mejora dramática. Aquí es donde se debe centrar el esfuerzo del benchmarking. La razón por la que las compañías se equivocan es porque están más inclinadas a hablar sobre lo que hacen bien que sobre lo que hacen mal. Cuando se incursiona en el benchmarking es mejor olvidarse de la vanidad y del orgullo.

Acción basada en datos del benchmark

En la conclusión del proyecto de benchmarking con su socio, el análisis de datos habrá producido tanto información cuantitativa como cualitativa. La información cuantitativa es el punto de referencia a partir del cual se medirá el avance futuro. También se usa como la base para objetivos de mejora. La información cualitativa cubre aspectos tales como políticas de personal, entrenamiento, estilos de dirección y jerarquía, madurez sobre la calidad total, etc. Esta información proporciona entendimiento sobre como el socio de benchmarking llegó a ser el mejor en su clase.

Los datos cuantitativos son claramente la información buscada y siempre son utilizados. Sin embargo, puede haber más valor en la información cualitativa. Esta describe la atmósfera y el medio ambiente en los que se puede desarrollar y mantener lo mejor en su clase. No la ignore, considérela seriamente. Estúdiela, discútila en reuniones con su grupo, y analice las posibilidades de estos cambios a su cultura.

En términos del proceso que se ha sometido a benchmarking, si el proceso del socio es significativamente mejor al tuyo y así se debe suponer de lo contrario no se hubiera elegido en primer lugar tienes que hacer algo sobre la implantación. Tal vez puedas modificar tu propio proceso con algunas ideas tomadas del benchmarking, o, más probablemente, puedas adoptar el proceso de tu socio, implantándolo para sustituir al tuyo. Pero, lo que sea adecuado para la situación particular, tome acción decidida y hágalo.

Benchmarking permanente

Si has pasado por una serie de actividades de benchmarking y has implantado cambios que han mejorado procesos de manera importante, puede haber una tendencia a abandonar el benchmarking. Después de todo, hay otras cosas que requieren atención y recursos. Pero este puede ser un paso costoso. En

este punto la organización no sólo tiene procesos muy mejorados, también ha desarrollado una valiosa experiencia en benchmarking. Recuerde que el concepto mejor en su clase continua siendo dinámico e inagotable. Los procesos están siendo mejorados y alterados constantemente. En un periodo relativamente corto, una organización puede rezagarse nuevamente. Para impedir que eso ocurra, la organización debe sacar provecho de lo aprendido, y mantener ese esfuerzo. Esto significa estar actualizado con tus propios procesos mientras éstos se mejoran de manera continua, y haciendo benchmarking con los más débiles.

Sumario

1. El benchmarking es un proceso para comparar las operaciones o procesos de una organización con aquellos de un representante de el mejor en su clase.
2. El objetivo del benchmarking es una mejora de desempeño lograda rápidamente.
3. El benchmarking se centra en procesos y prácticas, no en productos.
4. El benchmarking se hace entre organizaciones que así lo acuerdan.
5. Los socios de benchmarking son frecuentemente de industrias diferentes.
6. El benchmarking es un componente de la calidad total.
7. El benchmarking debe hacerse de manera organizada, planeada, con la aprobación y participación de la alta dirección.
8. Los equipos de benchmarking deben incluir a aquellos que operan los procesos.
9. El benchmarking no está restringido a los límites de la industria, sino a los procesos mejores en su clase.
10. Es necesario para el que hace el benchmarking comprender su propio proceso antes de compararlo con otro.
11. Puesto que el mejor en su clase es dinámico, el benchmarking debe verse como un proceso sin fin.
12. La dirección tiene un papel clave en el proceso de benchmarking, incluyendo el compromiso al cambio, tener fondos disponibles, autorizar los recursos humanos, estar activamente involucrado y determinar el nivel adecuado de divulgación.
13. La meta del benchmarking es llegar a ser el mejor en su clase, no simplemente mejorado.

14. El propósito del benchmarking es sustituir un proceso inferior con uno clasificado como mejor en su clase, o mejorar radicalmente un proceso, llevándolo a un rendimiento mejor en su clase, y luego superarlo.
15. Existen un número de obstáculos para el benchmarking exitoso, incluyendo el enfoque interno, objetivos excesivamente amplios o indefinidos, calendarios imprácticos, composición inadecuada del equipo, no aspirar al mejor en su clase, énfasis inadecuado del equipo, insensibilidad hacia el socio y dudoso apoyo de la alta dirección.