

MÉTODO DEL BENCHMARKING

*Herramienta para la efectividad
organizacional*

MASTER EN
COACHING
ORGANIZACIONAL
SISTÉMICO
MODULO 6
Parte II

MÉTODO DEL BENCHMARKING

Introducción

En el programa inicial se ofreció como parte de este entrenamiento, poner a disposición de los aprendices, técnicas y enfoques referenciales para el trabajo del coach en las organizaciones.

Siguiendo con esta línea, quiero presentarles el “**Método del Benchmarking**” como un modelo y técnica empresarial, que por sus resultados podemos definir como muy eficaz para lograr el éxito competitivo.

1.-Introducción.-

El término inglés “benchmark” proviene de las palabras “bench” (banquillo, mesa) y “mark” (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como **medida de calidad**. En otras palabras el benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparadas con otras.

. El término de benchmarking fue acuñado por la empresa norteamericana Xerox en 1976. Muchos autores opinan de que esta práctica ha sido ejercitada desde mucho tiempo atrás, por la mayoría de las empresas, aunque no existan casos documentados de su aplicación antes de Xerox.

Esta empresa que había sido líder en el mercado de las copias, de pronto se encontró con que aparecieron otras que vendían máquinas similares y de buena calidad a precios más bajos que sus propios costos. Esto significó una gran crisis organizacional y el gerente a cargo decidió mandar dos representantes a Japón para que se pusieran en contacto con estas empresas competidoras y realizaran una comparación de procesos, productos, etc. Esto fue un acierto porque le permitió a Xerox retomar un espacio de liderazgo y competitividad en el mercado.

Por lo tanto podemos decir, que se trata de una herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro lado, también el benchmarking se puede utilizar como proceso de aprendizaje organizacional.

Cuando Xerox comenzó a aplicar lo que luego fue denominado como benchmarking, aprendió tres lecciones, a saber:

- 1- Que **es más importante conocer cómo se ha llegado a ciertos resultados** (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad, etc.);
- 2- Que **el benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa;**
- 3- **Que la comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente,** sea competidora o no.

Dado los beneficios potenciales de su utilización, esta técnica puede usarse en todos los ámbitos en que sea necesario, como en las “organizaciones públicas”, y a otros niveles, “sectorial” y “de entorno” (regional, nacional e internacional). Ello complica la definición del concepto, pues se trata de una herramienta que posee múltiples posibilidades de aplicación, persigue objetivos diferentes en cada caso, y utiliza una metodología propia en cada ámbito.

Su expansión se debe más al éxito alcanzado por algunas empresas que lo han utilizado como herramienta de gestión, y a su relación con el movimiento de la calidad total, que a la defensa científica que algunos académicos puedan hacer de su utilización.

Es evidente que el benchmarking es una herramienta válida para el aprendizaje organizativo, y por tanto, para competir en un entorno en el que, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo en su aprendizaje, parecen ser los únicos factores para la constitución de ventajas competitivas sostenibles.

Existen múltiples definiciones de Benchmarking, compartiremos solo algunas de ellas:

“Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp. 1989).

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation)

“Es el proceso continuo de medición de datos sobre productos, servicios y procesos propios con respecto a los competidores que están reconocidos como líderes en aquello que se desee emular y que contribuya a la mejora continua de los resultados y organización empresarial.”

“El Benchmarking es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora”. (Luis M. Manene)

APLICACIONES DEL BENCHMARKING.-

El análisis nos conduce a diferenciar dos tipos o aplicaciones de esta técnica:

- 1- Por un lado, lo que entendemos como **herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa** del rendimiento de la empresa.
- 2- Por otro como **proceso de aprendizaje organizacional**.

Mientras el primero ha sido masivamente impulsado por organizaciones y consultoras, el segundo de ellos, ha sido relegado a un segundo plano, a pesar de que los beneficios que aporta son significativamente superiores.

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de niveles de calidad y mejores prácticas operativas. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos y de servicios, hace que el Benchmarking sea una herramienta de permanente evolución y logros inacabados.

La utilización de la técnica del Benchmarking es adecuada cuando se trate de las siguientes situaciones:

- ⇒ Cuando tenemos la necesidad de **mejorar la satisfacción de nuestros clientes** a través de la mejora de determinados procesos clave, bien sean de producción técnica o bien de atención al cliente.
- ⇒ Cuando queremos o necesitamos **competir a un nivel de mayor exigencia** en materia de calidad y/o servicio.
- ⇒ Cuando nuestro nivel de madurez organizativa, estandarización de procesos y calidad técnica percibida de nuestros servicios nos obliga a **competir a escala internacional**.
- ⇒ Cuando el desarrollo de nuestra planificación estratégica nos obliga a **establecer estándares de servicio y calidad muy superiores a la media del mercado**.

- ⇒ Cuando buscamos establecer mejores prácticas en determinados procesos claves que permitan alcanzar una productividad y rentabilidad superior.
- ⇒ Cuando necesitamos estar permanente informados sobre el nivel competitivo global en materia de determinado proceso o practica de nuestro sector industrial.
- ⇒ Cuando requerimos generar un alto valor competitivo que supere el de nuestro sector industrial.
- ⇒ Cuando necesitamos obtener información de alto valor estratégico de otros competidores del mercado a nivel global para avanzar con rapidez en un proceso de mejora y/u obtención de resultados.
- ⇒ Cuando requerimos incorporar un nuevo desarrollo tecnológico innovador que de alto valor a la calidad técnica de nuestros productos y/o servicios.
- ⇒ Cuando la gestión de la organización está orientada hacia el cambio y apuesta por el desarrollo de una estrategia orientada a la excelencia.
- ⇒ Cuando la organización está ya inmersa en la innovación e implementación de ajustes a sus procesos de producción o de servicio.
- ⇒ Cuando la dinámica de la industria (sector) está cambiando a un ritmo acelerado y estos cambios afectan a la productividad y resultados de la organización.

Existen diversos modelos de benchmarking que se pueden usar para identificar, comparar y aprender de otros. El más utilizado es el cuadrante desarrollado por Xerox Corporation y otras grandes compañías que se muestra en la siguiente imagen:

EL ANALISIS DE DATOS en el Benchmarking



Los dos cuadrantes superiores (Q1 y Q2) hacen referencia a preguntas sobre resultados o procesos propios (Nosotros), mientras que los inferiores (Q3 y Q4) se refieren a con quién o con qué se está haciendo la comparación (Ellos) y puede referirse a otra organización externa o a otra división de la propia.

Verticalmente, los cuadrantes de la izquierda (Q1 y Q3) sugieren la comparación entre outputs (salidas) y resultados, mientras que los de la derecha (Q2 y Q4) indican la comparación entre procesos, prácticas o métodos.

La comparación de los cuadrantes de la derecha constituye el verdadero benchmarking. Es necesario entender las razones de las diferencias, evidenciadas por el análisis de los datos y de la información interna y externa que se sugiere en el centro del gráfico, y llegar a detectar qué cambios en procesos, prácticas o métodos deben incorporarse para alcanzar o exceder el nivel del objeto de la comparación.

BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN

Sus beneficios potenciales pueden ser diferenciados en tres bloques:

1.-Como herramienta de planificación estratégica, su aplicación **ayuda a establecer los objetivos a una organización y a definir los procedimientos, las políticas y estrategias que permitan alcanzarlos.**

Su utilización, por tanto, genera un conjunto de importantes beneficios genéricos como:

- ⇒ Mejora el conocimiento sobre el interior de la empresa, al que añade una visión externa mediante la evaluación comparativa y en base a indicadores de medición;
- ⇒ Amplía el análisis externo más allá del núcleo competitivo, ello mejora el análisis sobre el posicionamiento de la empresa, tanto frente a la competencia como frente a los niveles de excelencia;
- ⇒ Ayuda a identificar nuevas oportunidades de mejora, y a establecer objetivos en base a objetivos reales alcanzados por las mejores empresas en su clase, en este sentido evita el estancamiento y fomenta la innovación, además de mejorar el proceso de control, en base a los estándares establecidos y los indicadores utilizados.
- ⇒ Ayuda a formular el plan de acción o de mejora, en función del proceso observado en las mejores empresas en su clase.

2.-Beneficios relacionados con el proceso de mejora continua que varían en función del tipo de proyecto de benchmarking, según el área, proceso, función, empresa o sector. Generalmente se concretan en:

⇒ **Aumento de la rentabilidad o productividad**, mejora de la eficiencia de los procesos, reducción de costes, mejora de la utilización de los recursos, mejora de la satisfacción del cliente, etc.

3.-Por último, un conjunto de beneficios intangibles o cualitativos, derivados de la práctica de benchmarking, como pueden ser:

⇒ **Cambio cultural, mejora de la capacidad de aprendizaje y mayor disposición a la innovación.**

⇒ El benchmarking promueve una cultura que premia la **responsabilidad, la participación, y la creatividad** de todos los miembros de la organización, mejorando la satisfacción y motivación de sus miembros, estimula la creatividad e innovación, fomenta la participación de las personas, y abre nuevos canales de comunicación.

EL PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING.-

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 construida 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 apariencia 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

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.

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. **Poner 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
- 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 prerrequisitos 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. Emplear 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. Convertirlo 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 en 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.

Tipos de Benchmarking.-

1.-Benchmarking interno: Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua. Se procede a un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización.

El proceso se lleva a cabo dentro de la propia organización, de la propia empresa. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

Muchas empresas que realizan actividades de benchmarking comienzan comparando acciones internas de sus diferentes sucursales, divisiones o departamentos. En este tipo de benchmarking se da por hecho que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una misma organización como resultado de la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de la administración y la de los distintos empleados. También se tiene muy claro que existen partes de la organización en donde los procesos de trabajo son más eficientes y eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo principal de esta actividad del benchmarking interno identificar los estándares de desarrollo interno de la organización. Cuando las compañías identifican sus mejores prácticas comerciales se dan cuenta de los beneficios de este tipo de benchmarking al poder transferir esta información a otras partes de la organización. Además es muy útil para motivar a los empleados a comunicarse entre sí y estimula la solución conjunta de problemas. Se pueden presentar dos desventajas, que la información recopilada internamente represente un enfoque limitado del aspecto que es objeto del benchmarking o pueden existir prejuicios de la organización que de alguna manera afecte los hallazgos.

2.-**Benchmarking Externo**: Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico.

2.1.-**Benchmarking competitivo**: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En general consiste en efectuar pruebas de comparación así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad. Requiere un intercambio recíproco. Este tipo de benchmarking se enfoca en la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización. El benchmarking competitivo resulta de gran utilidad cuando la empresa busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. Una ventaja muy importante de este tipo de benchmarking es que las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías, prácticas, canales de distribución, fuentes de empleo o proveedores internacionales que son idénticos o por lo menos similares. Además de estas ventajas posee otra la cual es el intercambio de información entre organizaciones, pero no sin antes aplicar las reglas básicas relativas a información delicada o sobre patentes.

Dependiendo del origen de la información podemos distinguir en los siguientes tipos:

- **Directo:** se recoge información de la competencia directamente, a través de antiguos empleados de la misma, de proveedores y de clientes. Es evidente que tiene sus limitaciones.
- **Indirecto:** recopilamos información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios de sus productos, etc.
- **Cooperativo:** Se trata de intercambiar información con empresas competidoras. Sin embargo difícilmente se lleva a cabo. Si no se puede establecerse procesos de benchmarking con la competencia debido a el carácter competitivo, lo que se busca es encontrar empresas del mismo sector que no sean competencia, o que siendo de otros sectores puedan tener problemáticas muy semejantes.

2.2.-**Benchmarking genérico:** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas. Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, etc., de otras empresas, pueden mostrar similitudes con la empresa en estudio, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

3.-**Benchmarking funcional:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre si. Por tanto, el benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria.

Asimismo, desde un punto de vista teórico, distinguimos dos tipos generales: el benchmarking de diagnóstico, realizado mediante la evaluación comparativa de la empresa frente a una gran base de datos, y el benchmarking al completo o entendido de forma extensa, que incluiría la colaboración entre empresas, el aprendizaje de procesos y la implementación de un plan de mejora.

4.- **Benchmarking de Diagnóstico.**-Se centra en la identificación de debilidades y fortalezas internas de la empresa, ayudándose del análisis DAFO y a la búsqueda de

diferencias mejorables externas en base a evaluaciones comparativas que enfoquen los puntos débiles encontrados para proceder a posibles áreas de mejora. Seguidamente adjuntamos un ejemplo de análisis DAFO, realizado en una empresa a la que aplique un benchmarking.

Al tratarse de una herramienta que ayuda a identificar dichas áreas de mejora y benchmarks o hitos externos de excelencia (indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del rendimiento y de la calidad) por medio de una evaluación comparativa, su éxito dependerá especialmente del modelo y la base de datos que las empresa utilice en la evaluación comparativa y en la búsqueda de hitos que lleven a la excelencia en la gestión.

Este benchmarking ha sido promocionado por parte de la Administración y otros organismos institucionales resultando en un proceso que se sintetiza en una evaluación interna de acuerdo a unos parámetros definidos de antemano por un modelo dado. Con este cuestionario de evaluación, tanto a nivel micro, como herramienta de evaluación para la planificación estratégica y mejora de la empresa, como a nivel macro (país, industria, sector...) para obtener el perfil competitivo del área estudiada, la empresa obtiene rápidamente su perfil competitivo en comparación a una base de datos con lo que, a partir de la evaluación podrá iniciar un análisis que derive en acciones de mejora a implantar.

5-Benchmarking Completo. Este proceso puede ser denominado como una herramienta de gestión estratégica, que procuraría la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja competitiva sostenible, en base al aprendizaje. El proceso comenzaría con la búsqueda e identificación de las mejores prácticas o procesos empresariales, para medirlos y compararlos con los de la propia organización, con el objetivo de aprender y obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance". Este proceso incluiría la elaboración e implementación de un plan de mejora en base al conocimiento aprendido.

Su éxito dependerá de la capacidad de la organización para gestionar la información de manera eficaz aprendiendo, y de hacer uso de la misma innovando convenientemente con eficacia. Lo cual, implica la gestión de un proceso de cambio relacionado con la adaptación, e implementación de las prácticas estudiadas a la propia empresa.

Hoy en día resulta necesario el coordinar la aplicación de las técnicas de benchmarking fomentando un proceso en el que se incluyan el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la implementación de acciones o planes de mejora continua, dependiendo el éxito del proceso de cambio de la capacidad de la organización para desarrollar tales procesos, es decir, de su capital intelectual y activos intangibles que permitan su implantación.

TIPOS de TECNICAS en el BENCHMARKING



Aprendizaje + Gestión del Conocimiento + Implantar el Plan de Mejora

El modelo del proceso de Benchmarking de cinco etapas

Existen diferentes modelos de esta técnica. En este espacio compartiremos 3 modelos: el de Xerox, el de Spendolini y el que propone Manene. Veamos que todos tienen una estructura básica similar pero cada uno le imprime particularidades.

A.-Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp (XEROX)



El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de **planificación** y continúa a través del **análisis**, la **integración**, la **acción** y por último la **madurez**.

A.1.-Fase de Planificación.-

El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los de determinar qué, quién y cómo.

- **Identificar que hitos se van a someter a la técnica del benchmarking.-** En este paso la clave es identificar el producto y/o servicio de la unidad de negocios y su cadena de valor. En este paso nos podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la unidad de negocios en la que se va a realizar el benchmarking, para, a continuación, dividir aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante estudiar la cadena de valor del negocio y el documentar los procesos del mismo y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.
- **Identificar empresas que puedan ser comparables.-** En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar: interno, externo (competitivo, o genérico), y funcional; ya que esto determinará en gran manera con qué compañía nos habremos de comparar. Es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas

empresas podemos auxiliarnos con herramientas como: las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes.

- **Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.** – La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes.

La información obtenida puede ser:

1. Información interna. -Resultado de análisis de productos, de fuentes de la propia empresa, estudios de información obtenida en estudios anteriores y la obtenida a través de expertos.
2. Información del dominio público.- Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o comerciales, de consultores o de expertos y estudios o tesis externos.
3. Búsqueda e investigaciones originales. -La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
4. Visitas directas a otras empresas. -Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

A.2.-Fase de Análisis.-

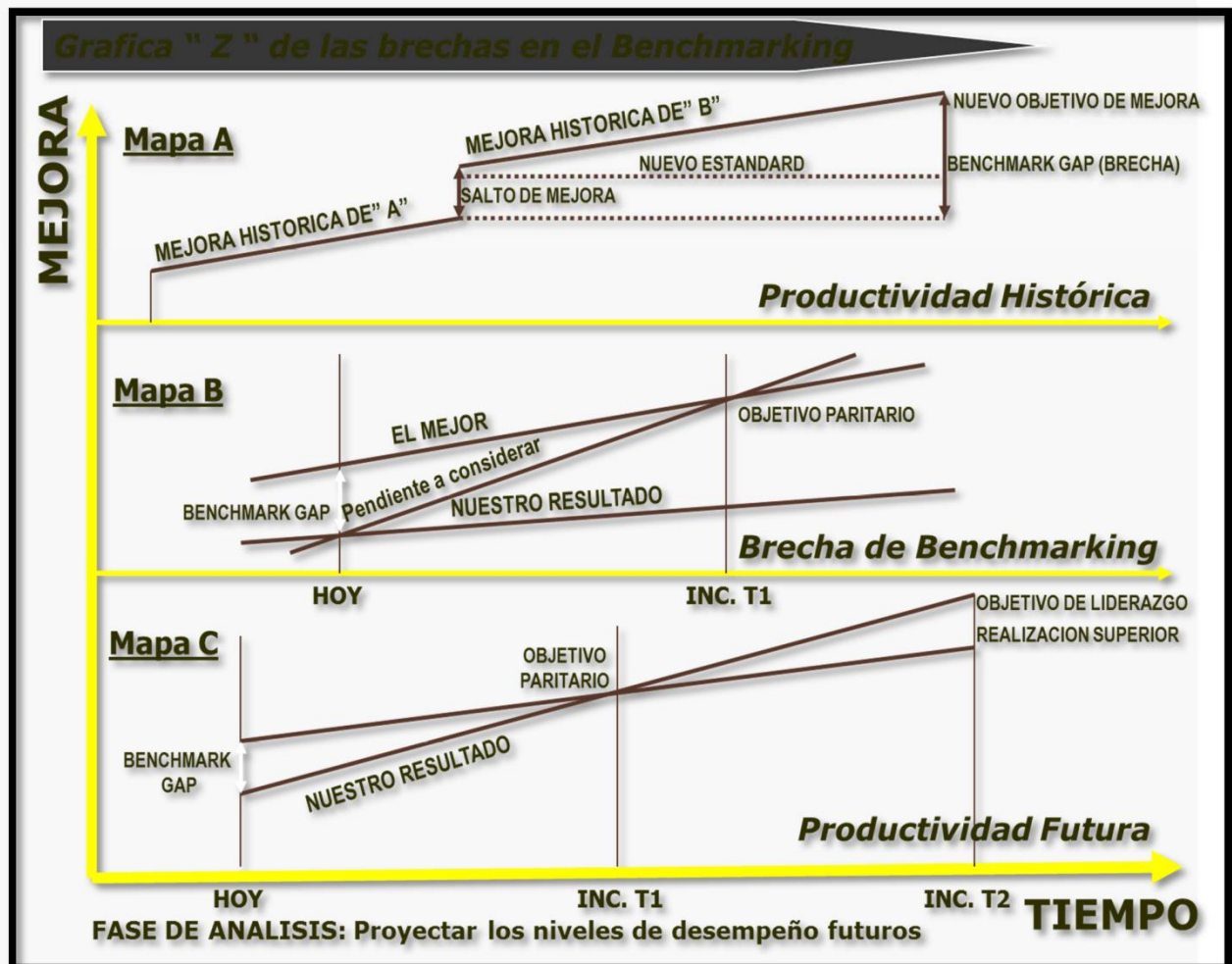
Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios cooperadores en el benchmarking.

Determinar la brecha de desempeño actual.- En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

1. Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
2. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
3. Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

Proyectar los niveles de desempeño futuros.- Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el

tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.



Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica.- Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking.- La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario

de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. -Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

A.3.-Integración.-

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Incluye la planificación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planificación.

Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.- Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y motivación. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan.

Establecer metas funcionales.- En este punto se trata de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

A.4.-Acción.-

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

Desarrollar planes de acción.-En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planificación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

Especificación de la tarea.

Poner en orden la tarea.

Asignación de las necesidades de recursos.

Establecimiento del programa.

Determinación de las responsabilidades.

Resultados esperados.

Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

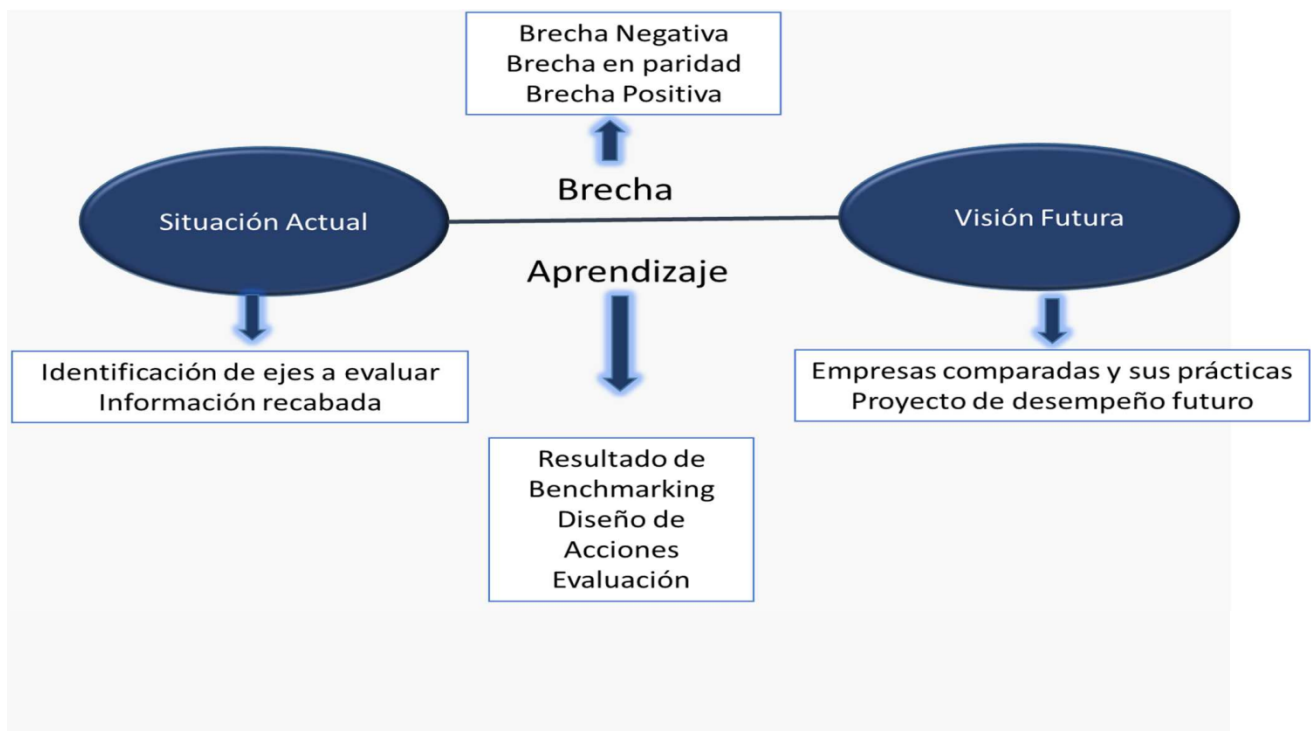
Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.- Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de proyectos. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de trabajo o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un “líder del proceso” que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a apuntalar el éxito del benchmarking.

Recalificar los benchmarks.- Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure la gestión excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalificación de benchmarks por medio de una planificación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

A.5.-Madurez.-

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y automática del proceso de administración, o sea que se institucionalice.

Como podemos observar, a través de los diferentes pasos se establece el modelo de Aprendizaje que se observa en Coaching ontológico donde definimos Situación Actual, Visión futura, Brecha y aprendizaje.



B.-Las cinco etapas para un benchmarking propuestas por Spendolini.

B.1.-Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.-

Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
 Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
 Identificación de factores críticos de éxito.
 Diagnóstico del proceso de benchmarking.

B.2.-Formación de un equipo de benchmarking.

Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
 Tipos de equipos de benchmarking.
 Grupos funcionales de trabajo.
 Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
 Equipos ad hoc (adecuados)
 Quiénes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
 Especialistas internos.
 Especialistas externos.
 Empleados.

Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
Capacitación.
Calendarización.

B3.-Identificación de socios del benchmarking.

Establecimiento de red de información propia.
Identificar recursos de información.
Buscar las mejores prácticas.
Redes de Benchmarking.
Otras fuentes de información.

B.4.-Recopilar y analizar la información de benchmarking.

Conocerse.
Recopilar la información.
Organizar información.
Análisis de la información.

B.5.-Actuar.

Producir un informe de benchmarking.
Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
Visión del proyecto en su totalidad.

C.- Nueva propuesta para las etapas del proceso de Benchmarking.-Luis Miguel Manene

El autor propone las siguientes etapas o fases de desarrollo del proceso clásico de Benchmarking, a saber:

1. Fase de Preparación y Presentación
2. Fase de Recopilación de Datos
3. Fase de Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias
4. Fase de Motivación y Adaptación
5. Fase de Implantación de las Acciones de Mejora
6. Fase de Seguimiento y Control de Resultados

Cada una de estas fases determina a su vez la existencia de una serie de pasos y procesos que resumiremos a continuación:

C.1.-Fase de Preparación y Presentación.-

Esta es la fase clave por excelencia del Benchmarking, que como en todo proceso de gestión dependerá en buena medida del cuidado y detalle con que se prepare, evitando todo tipo de reprocesos, así como consumo de tiempo y recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) posteriormente irre recuperables.

En esta fase del trabajo es donde los principales procesos y tareas a realizar dentro del estudio de Benchmarking deben estar claramente identificados, así como los principales responsables de llevarlas a cabo.

Para el desarrollo de esta fase se identifican nueve pasos claves a considerar:

1. Seleccionar claramente el proceso que será objeto de Benchmarking e identificar clara y explícitamente el objetivo del estudio.- Este es el momento crítico del Benchmarking, pues de una adecuada selección de este proceso clave dependerá, en buena medida, que el proceso se encuentre bien orientado y conduzca al logro de los objetivos que persigue la organización en este sentido. Por tanto, es importante considerar al respecto lo siguiente:

Seleccionar un proceso que tenga un alto impacto en el desempeño global de la organización.

Seleccionar un proceso que se encuentre muy relacionado con las principales causas detectadas de insatisfacción de los clientes.

Seleccionar un proceso que no suponga un cambio muy radical en los estándares de servicio.

Definir claramente el objetivo específico del estudio.

2. Identificar y asegurar la participación y respaldo de los principales líderes del proceso y/o altos directivos de la organización.- El respaldo directivo de la junta directiva, consejo de administración o una junta de socios es un factor determinante del éxito y evaluación interna del esfuerzo. Al respecto considerar lo siguiente:

Obtener la aprobación formal de los máximos directivos de la organización y su equipo de dirección. Esto a veces significa presentar el plan de trabajo propuesto ante el consejo de dirección o junta directiva de la organización.

Presentar a aprobación del máximo directivo de la organización el plan de trabajo propuesto, incluidos los recursos financieros, técnicos y de toda índole requeridos para que sean aprobados.

3. Seleccionar y motivar al coordinador técnico del proceso.-El cual debe ser un profesional suficientemente familiarizado con las técnicas, tipos de Benchmarking y los procesos de investigación de mercado, pues debe liderar al equipo institucional en el desarrollo del estudio. Este profesional ha de ser el responsable de seleccionar y conducir el desarrollo de la técnica de Benchmarking más conveniente para la organización según sea el objetivo que se pretende alcanzar y por ello ha de considerar los siguientes aspectos:

Realizar un cuidadoso estudio del perfil del coordinador para que asegure los conocimientos ideales para poder desempeñar esta tarea, y que los acuerdos queden debidamente formalizados con la aprobación de la alta dirección de la organización.

Mantener un permanente contacto y asegurar un alto grado de disponibilidad para el desarrollo del mismo.

4. Seleccionar el equipo coordinador del Benchmarking en la organización.-El mismo será el encargado de llevar a cabo la labor operativa para el desarrollo del estudio. El perfil de este equipo y su nivel de especialidad debe ser cuidadosamente seleccionado en función del objetivo clave del estudio de Benchmarking. Es importante considerar los siguientes aspectos al respecto:

El tamaño del equipo de Benchmarking dependerá del alcance del estudio y su objetivo previamente determinado. Habitualmente entre 4 y 6 personas suele ser un tamaño de grupo adecuado.

El equipo de Benchmarking debe incluir profesionales y técnicos directamente relacionados con las funciones propias de los procesos clave objeto de investigación

El equipo de Benchmarking debería asegurar poder cumplir con la mayor parte de los siguientes atributos: a) Conocimiento y experiencia en gestión por procesos, b) Responsabilidad en su implementación, c) Experiencia en gestión y/o funciones directivas, d) Objetividad y análisis en toma de decisiones, e) Flexibilidad para el trabajo en equipo, f) Habilidades de comunicación.

5. Llevar a cabo un proceso de introducción y entrenamiento.-Será liderado por el coordinador experto, que incluya al equipo directivo de la organización y al equipo interno de Benchmarking, a efectos de discutir los objetivos, enfoques, metodologías y demás aspectos que deban ser de común entendimiento y conocimiento por todos los involucrados previo al inicio de las actividades. En este entrenamiento se han de proveer los conocimientos básicos para poder llevar a cabo el proceso con pleno conocimiento sobre sus alcances y limitaciones, considerando aspectos como:

Desarrollo de una presentación clara y concreta sobre el Benchmarking, su filosofía, tipos de técnicas, alcances y limitaciones.

Preparar algún material de apoyo encaminado a documentar con casos sencillos los diferentes pasos a seguir en su desarrollo, advirtiendo potenciales amenazas y riesgos.

6. Identificar los productos y/o servicios clave, sus clientes y necesidades.-Se

realizará un proceso de identificación de los principales productos / servicios de la organización así como de sus principales grupos de consumidores (usuarios / clientes), junto a un rápido análisis de sus potenciales expectativas frente al servicio. Lo que necesitará un rápido análisis de la información de que disponemos al respecto, de forma que pueda apoyar a la correcta identificación posterior de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.

Esto incluye:

Identificar claramente los productos / servicios directamente vinculados con el proceso que será objeto del análisis de Benchmarking.

Identificar claramente los grupos de consumidores (usuarios / clientes) que directamente reciben dichos productos / servicios.

Identificar las principales necesidades y expectativas de estos grupos de usuarios a través de técnicas de investigación cualitativa como pueden ser las entrevistas.

7. Identificar y seleccionar los Factores Críticos de Éxito (FCE) para cada proceso.-

Para ello se considerará que el FCE es ese elemento clave para el usuario que por encima de cualquier otro es determinante para asegurar su permanente satisfacción con nuestros servicios. Al respecto debe considerarse lo siguiente:

Identificar el proceso que se caracterice por el mayor impacto en el desempeño del área o incluso de la organización.

Identificar las actividades que hacen que este impacto sea percibido a nivel del consumidor.

Convertir estos FCE en indicadores específicos que permitan identificar el tipo de organizaciones que serán objetivo de referencia y establecer los requerimientos de información que vamos a necesitar.

8. Analizar y definir el flujo del proceso a estudiar.-Para ello, se analizará y

documentará con el equipo de Benchmarking y para el área de mejora identificada, el correspondiente flujo de proceso que la compone. Lo que permitirá, con el apoyo del experto en procesos de la organización, determinar el grado de comparación con las

organizaciones líderes en este campo, con las que seremos comparados a través del Benchmarking. Esto incluye considerar los siguientes aspectos:

Construir detalladamente los flujos de procesos que serán objeto de Benchmarking.

Documentar toda la información relevante de soporte como son entrevistas, encuestas con usuarios, archivos, videos, etc.

Asegurar un claro conocimiento del proceso interno a estudiar desde su inicio (recursos) a su finalización (resultados), antes de interactuar con otras organizaciones. .

Identificar muy bien, cómo los potenciales cambios a proponer pueden afectar a los diferentes grupos del interior de la organización (preparar alianzas y prever resistencias).

Identificar y utilizar todos los recursos de información disponibles en su organización.

Documentar los estándares o indicadores de desempeño que también serán objeto de referencia con otras organizaciones.

9. Establecer los indicadores de resultados.-Es decir, revisar y establecer las determinaciones estándar de desempeño (indicadores) de esta área o proceso. Se debe asegurar que los parámetros de medición que podamos identificar faciliten el poder compararnos posteriormente con otros. A tal efecto, es importante considerar lo siguiente:

Establecer para cada indicador las determinaciones de medida necesarias según el parámetro que corresponda en cada caso (calidad, costos, ciclo de tiempo, etc.).

Establecer unidades de medida o parámetros de medición que sean fácilmente interpretables por las otras organizaciones.

Establecer la línea de partida clara y consensuada para poder hacer comparaciones y posteriores mediciones de resultados respecto a otros

C.2.-Fase de Recolección de Datos.- En esta fase de recolección es donde realmente se lleva a cabo buena parte del proceso de investigación orientado al desarrollo del Benchmarking. En esta etapa es donde se debe llevar a cabo con el mayor detalle posible todo el proceso de recolección de información tanto de fuentes primarias: visitas, entrevistas, encuestas; como de secundarias: bases de datos, informes, publicaciones, estudios previos, centros especializados, etc. Esta etapa contempla además el desarrollo de un conjunto de acciones encaminadas a realizar contactos con otras organizaciones dentro y fuera de la propia industria, a base de entrevistas con directivos clave en determinados procesos , y visitas a sus instalaciones cuando sea posible, para lo cual es indispensable crear unas relaciones de confianza que permitan el intercambio de información mutua.

Los principales pasos a seguir en este sentido son:

1. Desarrollar los criterios para la investigación de fuentes secundarias.- A este punto y antes de iniciar el proceso de recolección de información, el coordinador de Benchmarking y su equipo de trabajo, han de discutir nuevamente los objetivos del estudio, cuál sería el tipo de información más recomendable y necesaria para aportar elementos de ayuda al proceso de investigación. La experiencia del coordinador y de su equipo será determinante para encontrar las mejores fuentes de información a utilizar y los métodos más eficaces y disponibles para lograr hacerlo. Algunos pasos a considerar son:

Determinar con su equipo el tipo de datos que son indispensables para su búsqueda.

Desarrollar un cuestionario y un formato de recopilación de datos que sea utilizado por el equipo durante todo el desarrollo de la investigación.

Desarrollar los criterios de inclusión de las organizaciones que serán objeto de búsqueda, a saber: orientación de su misión, tamaño de participación en el mercado, volúmenes de facturación, número de empleados, tipo de industria, posicionamiento, etc.

Crear mecanismos de clasificación o asignación de puntuación que puedan ser asignados a dichas compañías cooperadoras según la información recogida

2. Coordinar una extensa investigación y revisión de literatura.- Ahora es necesario efectuar una exhaustiva búsqueda de información secundaria con el objeto de identificar quien es el mejor o los mejores en determinada área o proceso y quien es el mejor que está más cercano a nuestros intereses como organización . Es clave que el equipo se apoye en personal muy experto en técnicas de investigación aplicadas e investigación de mercado. Para ello es de utilidad considerar lo siguiente:

Usar fuentes secundarias de información de reconocida calidad y prestigio tales como bases de datos especializadas de la industria, publicaciones técnicas especializadas, informes de instituciones del gobierno, memorias anuales de compañías de alto prestigio, redes profesionales y técnicas, etc.

3. Identificar aquellas organizaciones consideradas “primeras en su clase” como potenciales socios cooperadores para el desarrollo de la investigación.- El principal objetivo de la búsqueda sistemática de información está centrado en la identificación de datos orientativos que permitan focalizar los esfuerzos hacia aquellas empresas u organizaciones consideradas como de alto nivel o desempeño en la ejecución de los procesos objeto de Benchmarking. Estos se constituyen en los potenciales “partners” del proceso de Benchmarking. Al respecto, considerar lo siguiente:

Identificar las organizaciones que se caracterizan por poseer las “mejores prácticas” e iniciar el proceso de selección de potenciales cooperadores, con base en la información recolectada por la revisión de fuentes secundarias.

Seleccionar las organizaciones que cumplen en mejores condiciones dicho requerimiento.

Crear un listado de potenciales organizaciones cooperadoras.

Crear un archivo individualizado para cada una donde se recolecte toda la información relevante-

4. Revisar los aspectos éticos y legales que deben acompañar el desarrollo del protocolo de Benchmarking.- En la comunidad de organizaciones habituadas al Benchmarking es común que las reglas y guías de actuación general, sean de acostumbrada aceptación y uso por las distintas organizaciones participes. Se recomienda adoptar un “Código de conducta y Protocolo de reglas” al respecto.

Se debe recordar siempre:

Que se representa a su organización en todo momento y más al entrar en contacto con organizaciones caracterizadas por ser las “mejores de su clase”.

Presentarse adecuadamente, actuar siempre de manera muy profesional y prepararse siempre muy bien para cada encuentro.

Considerar siempre el tiempo de los entrevistados.

Mantener una actitud de respeto a la confidencialidad de los datos y a la vez demostrar entusiasmo por la oportunidad de “aprender de los mejores”.

Solicitar solamente la información que esta previamente pactada.

Suministrar confianza con el cooperador entrevistado.

5. Diseñar la estrategia para realizar el plan de recolección de datos.- Realizarlo a través de la selección del mejor o mejores métodos disponibles y que sean consensuados con el equipo de Benchmarking. Al respecto, considerar lo siguiente:

La “tormenta de ideas” o “brainstorming” es una técnica que al inicio puede ayudar al equipo a identificar las principales preguntas a resolver en la investigación.

Se pueden utilizar métodos que midan la efectividad de las preguntas de los cuestionarios a utilizar con las organizaciones cooperadoras.

Diseñar una tabla de puntuación para la recolección de datos que permita identificar potenciales organizaciones cooperadoras.

Realizar una adecuada preparación de los contactos con dichas organizaciones, a efectos de evaluar y contrastar la información recibida con la correspondiente búsqueda en fuentes secundarias.

6. Conducir la búsqueda de información primaria con los “cooperantes o partners” institucionales ya identificados.- Se preparará un listado con aquellos socios que se consideren idóneos para llevar a cabo el proceso de búsqueda. En esta etapa se debe confeccionar el listado de instituciones u organizaciones colaboradoras (asociadas) que serán objeto de referencia basándose en la información obtenida por medio de las fuentes secundarias.

Considerar al respecto los siguientes aspectos:

Preparar debidamente los contactos iniciales (citas telefónicas, entrevistas, cuestionarios).

Contactar con los responsables de las instituciones objetivo (partners o socios colaboradores) e informar claramente de los objetivos del estudio.

Determinar los niveles de interés.

Informar porque se considera que la organización contactada es una de las “mejores en su clase”.

Verificar la información obtenida durante un segundo contacto.

Preguntar sobre el interés del colaborador en participar en el estudio.

Definir un protocolo y un código de ética que sea explícito y difundido entre las organizaciones que participen del estudio, y antes de que este de inicio.

Contestar formalmente y por escrito, cualquier pregunta o diferencia que surja por parte de las instituciones participantes.

Enviar una comunicación formal de presentación e introducción al estudio.

Ofrecer el envío de una copia del informe final en agradecimiento por la colaboración y participación de las organizaciones en el estudio.

7. Contactar con las instituciones “colaboradoras” seleccionadas y preparar la información sobre el proceso.- Una vez realizado el primer contacto formal y explicado los objetivos y propósitos del estudio, se debe proceder a realizar la recolección de información. Se considera que debe contactar y visitar entre 4 y 8 instituciones catalogadas como de las “mejores de su clase” para considerar que el estudio de los procesos objeto de Benchmarking estuvo bien realizado.

A considerarse lo siguiente:

Revisar con el equipo de Benchmarking las primeras respuestas enviadas por las organizaciones contactadas en la fase previa.

Elaborar el listado definitivo de las organizaciones colaboradoras.

Seleccionar las mejores organizaciones que potencialmente sean objeto de análisis.

Decidir el formato de recopilación y análisis de datos que será utilizado con las organizaciones seleccionadas.

Formular nuevas preguntas si se considera necesario.

Documentar los hallazgos obtenidos

Determinar qué organizaciones serán objeto de visita

8. Preparar y conducir la agenda de visitas.- Si se considera necesario ha de programarse visitas a las instalaciones físicas de las organizaciones objeto de Benchmarking, lo que puede ser complementado con el desarrollo de video conferencias o entrevistas dirigidas. Para el desarrollo de las visitas recuerde siempre desarrollar una agenda muy ajustada a la disponibilidad de tiempo de los directivos a contactar.

Al respecto es bueno recordar:

Prepararse muy bien para llevar a cabo la visita.

Recolectar toda la información logística necesaria.

Acordar el tiempo, fecha y duración de la visita al colaborador.

Determinar con la persona de contacto de la organización a visitar el número de personas más adecuado para realizar la actividad.

Determinar la cantidad de información a recoger.

Enviar una nota de confirmación o llamada previa al desarrollo de la agenda.

Preparar a su equipo acompañante.

Realizar la visita en tiempo y forma adecuada.

Preparar un informe referente a la visita que hará llegar a su contacto de la organización visitada

C.3.-Fase Análisis Estratégico y Estudio de Diferencias.-

La fase de análisis es aquella donde la recogida de datos es realizada y los principales hallazgos son debidamente identificados. Esta es la fase donde se debe esmerar todo el equipo interno de Benchmarking, liderados por su coordinador, para realizar todo el proceso de revisión de datos y análisis detallado para la toma de decisiones. En esta fase se puede determinar con base en lo observado en las organizaciones “primeras en su clase” que tipo de cambios y ajustes en los procesos internos de la organización han de realizarse para resolver las problemáticas planteadas al inicio del proceso de planificación, y cuáles son más factibles de implementar sin mayores resistencias internas.

Las actividades clave de esta fase se describen a continuación:

1. Determinar si todos los datos recopilados son comprensibles y útiles para el objetivo del trabajo.- Ver si estos son suficientes para llevar a cabo un análisis comprensible y ajustado a las necesidades del estudio. Ha de revisarse que información

de la recolectada no aporta elementos clave al análisis, para así no perder tiempo en ella. Si hace falta alguna información clave, es necesario visitar de nuevo la institución o reforzar la búsqueda de fuentes secundarias.

Para tal efecto, considerar lo siguiente:

Eliminar de entrada los datos innecesarios, inexactos o irrelevantes.

Determinar si se necesita alguna información adicional que deba ser revisada de nuevo o definitivamente eliminada del estudio

2. Determinar e identificar las características de los procesos analizados en las organizaciones “colaboradoras”.

- Es importante determinar qué datos o hallazgos de los recogidos son los más determinantes para que la organización visitada haya alcanzado su categoría de “mejor de su clase”. Dada la complejidad que a veces acompaña el análisis de datos vistos en su conjunto, se recomienda separar la información por áreas o proceso para facilitar el análisis de la misma.

Al respecto tenga en cuenta lo siguiente:

Revisar y analizar los datos relativos al proceso estudiado.

Analizar el proceso en sus partes para valorar qué información determina las mejores prácticas objeto de análisis.

3. Organice y reordene los datos que evidencien diferencias.

- Utilice un método de priorización que le permita identificar cual de toda la información recolectada es información de mejor calidad, para así evitar destinar tiempo a analizar datos que tal vez no reporten datos muy confiables. Identificar las brechas o “gaps” de resultados de los procesos evaluados en las organizaciones visitadas respecto a su propio desempeño para el mismo proceso.

Para ello, tenga en cuenta lo siguiente:

Consolidar la información y desarrollar un método uniforme para la organización de los datos recopilados.

Organizar la información de tal manera que sea fácil su lectura y análisis.

Separar los datos en diferentes categorías o subgrupos, para poder identificar más fácilmente las variaciones o similitudes en el patrón de desempeño.

Identificar los patrones comunes, y eliminar los datos de instituciones colaboradoras que se considere deban ser revalorados o visitados nuevamente si existieran inconsistencias o cualquier duda.

4. Estandarizar los datos de indicadores de desempeño recolectados.- En este punto se podrá notar que después de recolectar los datos de las distintas organizaciones colaboradoras, buena parte de ellas arrojan resultados diferentes. Por tanto y para efectuar un correcto análisis es importante hacer un esfuerzo en este momento por “normalizar” los datos recolectados, o sea, hacerlos comparables.

Tener en cuenta lo siguiente:

Convertir los datos a comunes denominadores para que pueda realizar comparaciones acertadas.

Normalizar los datos a través del uso de escalas estandarizadas según variables de uso común para todas las organizaciones: edad, localización geográfica, etc.

5. Comparar los resultados y proyectar el futuro desempeño.- Este es el punto en el que la organización puede empezar a observar los resultados del proceso realizado de Benchmarking. Lo que no es otra cosa que observar donde está el nivel de la empresa y comprobar las posibilidades de mejorar y con quién podría estar mucho mejor.

Al respecto se deberá tener en cuenta lo siguiente:

Desarrollar un análisis de brechas.

Incluir los hallazgos del Benchmarking dentro de la agenda de proceso de mejora continua de la organización.

Planificar y avanzar en cerrar las brechas observadas en un lapso razonable de tiempo (dos a tres años) y recuerda que el desarrollo de la industria sigue avanzando tal vez más rápido que su organización.

Definir los objetivos a alcanzar que permitan alcanzar un desempeño superior.

Identificar los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Utilizar los datos y series históricas clave para anticipar comportamientos y tendencias en el desarrollo actual y futuro de su industria.

6. Aislar los procesos “facilitadores” y evaluar la naturaleza de estos frente a las “mejores prácticas” detectadas.- Una de las situaciones más importantes a determinar en esta etapa del estudio de Benchmarking es que se entienda por una organización catalogada como la “mejor de su clase”. Por tanto, saber si esto implica que sus procesos se ejecutan mejor que en cualquier otra organización de su tipo, o si sus resultados exceden la satisfacción de necesidades y expectativas de sus usuarios. Se pueden tomar como referencia los mejores procesos de una organización u otra, pero hasta que no tenga claramente identificados que componentes de dichos procesos son catalogados como los mejores de cada una, no sabrá a ciencia cierta cuales se adaptarán mejor a las características y cultura de su organización.

Al respecto considerar lo siguiente:

Determinar cuáles son los factores facilitadores de mejor desempeño identificados como resultado del Benchmarking.

Entender como estos elementos facilitadores pueden ayudar a adaptar las mejores prácticas propias de las organizaciones “mejores en su clase” al interior de su organización.

Utilizar los procesos facilitadores identificados durante el análisis para conducir el desarrollo de sus propios objetivos de mejora.

Determinar una clasificación (ranking) de estos procesos facilitadores en función de su potencial impacto para cerrar las brechas de desempeño encontradas en su organización frente a lo observado en las organizaciones objeto de Benchmarking.

Determinar e identificar las mejores prácticas que sean más adaptables a su cultura institucional.

Determinar qué factores o procesos facilitadores son controlables y cuáles no.

Determinar cuáles factores de mejora son alcanzables desde el punto de vista de los costos, recursos culturales y organizativos para su implementación y seleccionar aquellos que impacten de manera más directa en los niveles de satisfacción de sus usuarios.

7. Resumir los métodos utilizados.- Revisar todos los datos y tablas de resumen que se hayan realizado, de manera que, si se observa alguna diferencia que no se explique fácilmente, es el momento de solicitar aclaraciones a la organización que suministró dicha información. Se deberá volver a visitar al cooperante si se cree necesario.

8. Seleccionar las metas para reducir, alcanzar, exceder las brechas de desempeño detectadas. -Cuando se haya valorado objetivamente cuál es el desempeño real de la organización en determinado proceso y lo compare con el desempeño observado con cualquier organización catalogada como la “mejor de su clase”, se podrá determinar a ciencia cierta cuál es la brecha que separa a su organización de ese nivel desempeño superior, y podrá determinar muy claramente que tan realistas o no pueden llegar a ser sus propias metas de desempeño de cara a obtener ese “desempeño superior”.

Al respecto, recordar:

Establecer objetivos y metas realistas que sean retadoras y a la vez permitan mantener niveles controlables de resistencia en su organización.

No se deberá confiar solamente en las tendencias históricas, ya que las tendencias reales a veces rompen con los comportamientos lineales de datos, el cambio, la innovación y la competencia obligan a romper con el pensamiento lineal.

Reexaminar y ser crítico con sus metas de desempeño actual.

Incorporar los resultados del estudio de Benchmarking en las unidades de medida existentes en su organización, y desarrollar nuevas estadísticas.

Focalizar los esfuerzos en tratar de cerrar las brechas que lo separan de las organizaciones con evidente “desempeño superior”.

9. Incorporar el análisis de la cultura y la estructura de la organización durante el análisis y selección de mejores prácticas seleccionadas.

- Introduzca la cultura de medir y de cambiar en continuidad dentro del pensamiento cotidiano de su organización. Identifique en la cultura de las organizaciones denominadas “mejores de su clase” aquellos aspectos de la cultura organizacional que mejor se adapten a la propia y que sean aceptados por sus miembros.

Al respecto, tener en cuenta:

Entender y reconocer que la cultura de una organización está definida por factores como el modelo de dirección, el sentido de pertenencia, el tipo de estructura organizacional, los estilos de comunicación, los hábitos y prácticas colectivamente aceptados por sus miembros, etc. Por tanto no es factible que cambien de un día para otro.

Determinar la flexibilidad de la organización en estudio en adaptar los cambios propuestos.

Insistir en la potenciación de la comunicación interna.

Generar confianza entre el personal de la empresa.

C.4.-Fase de Motivación y Adaptación.-

Esta fase de adopción y adaptación es donde todo lo realizado previamente debe ser impulsado por todos los miembros de la organización. Es el momento de la verdad, donde todo el esfuerzo y recursos aplicados deben verse reflejados en un verdadero proceso de aprendizaje institucional y donde el equipo de Benchmarking debe presentar su informe y defender sus propuestas de cambio. Para muchos investigadores esta es la fase de trabajo más duro en todo el proceso, pues es llevar las mejores experiencias y potenciales aprendizajes detectados en otras organizaciones, al interior de la propia.

Los principales pasos a seguir serían:

1. Obtener respaldo, soporte, aceptación y respaldo institucional a los hallazgos y propuestas de cambio presentadas.

-Este paso es muy importante como resultado del estudio de Benchmarking. Si no se logra obtener el respaldo y aceptación de las máximas instancias decisoras de la organización sobre la naturaleza y alcance de los cambios propuestos, estos difícilmente podrán llevarse a cabo. Recordar que es importante mantener todo el tiempo informado sobre el desarrollo del estudio a los responsables de las decisiones institucionales. .

Recordar:

Seleccionar el mejor método combinado de comunicación para ambientar los resultados del estudio: presentaciones, videos institucionales, boletines informativos, etc.

Identificar su audiencia objetivo y sus necesidades.

Explicar la metodología del estudio y sus principales resultados de manera ordenada y simple.

Informar a los colaboradores clave de la organización y minimizar el riesgo de altos niveles de resistencia.

Ganarse el respaldo de la gerencia y de las áreas de dirección y responsabilidad.

Ganarse el respaldo para asegurar los recursos requeridos para la implementación de los cambios propuestos.

Ganarse el respaldo de usuarios y proveedores estratégicos.

2. Desarrollar e implementar el plan de mejora derivado del proceso de Benchmarking.

- Antes de empezar a redactar el informe final de resultados, se deberá pensar en el plan de implementación para poder llevarlo a cabo. Habrá de tenerse en cuenta los costos que la misma va a significar, los ajustes estructurales que pueda conllevar y el impacto en la cultura de la organización.

Tener en cuenta lo siguiente:

Describir el alcance para el proceso de implementación de los cambios.

Describir los roles y responsabilidades que se necesitan para llevar a cabo el plan de implementación.

Describir los procesos mejorados, los nuevos procesos y/o la nueva organización que se quiere y como se espera llegar a ella.

Diseñar el plan de comunicación para lograr la aprobación directiva de los nuevos procesos seleccionados.

Indicar los recursos necesarios para ello.

Describir los nuevos métodos y procedimientos que se desea implementar.

Diseñar los pilares para la implementación si fuera necesario.

Describir la metodología para los procesos clave.

Describir los instrumentos y herramientas que se utilizaran.

Describir y diseñar cualquier estructura de soporte que se requiera para llevar a cabo la implementación: herramientas informáticas, instrumentos, materiales, etc.

Desarrollar un sistema para el control de avances y seguimiento de logros y resultados.

Definir responsables y mecanismos para la medición de resultados.

Definir necesidades de recursos humanos y sistemas de comunicación.

Explicar cómo se piensa llevar a cabo el plan de implementación.

Diseñar un Plan B, como alternativa posible.

3. Crear un “comité de coordinación del cambio” para llevar la dirección e implementación del plan.- Determinar un equipo de cambio que sea el encargado de poner en marcha las recomendaciones del estudio. Seleccionar correctamente a sus integrantes, entre aquellos colaboradores que tengan un válido y positivo nivel de influencia en el personal de la organización

Considerar lo siguiente:

Localizar a los líderes natos de la organización y añadirlos como líderes del cambio propuesto.

Discutir con ellos la mejor manera de implementar los ajustes requeridos.

Reclutar nuevos apoyos dentro de las estructuras clave de la organización.

Asegurarse de que el desarrollo del plan quede aceptado por todos.

4. Comunicar el plan de cambio a todos los potencialmente afectados.- Este es probablemente uno de los pasos más importantes y a la vez delicados de todo el proceso. De una correcta comunicación del plan de mejora o implementación de los cambios, dependerá en cierta medida la aceptación del mismo. Dicha comunicación debe generar un amplio impacto que minimice la resistencia y el escepticismo que rodea habitualmente a todo proceso de ajustes organizativo.

Al respecto tener en cuenta:

Presentar primero a la gerencia el plan de implementación.

Presentar a todos los potenciales implicados y afectados los principales alcances del mismo y resultados esperados.

Asegurarse de que sus objetivos queden suficientemente claros y explícitos.

Explicar la estrategia para llevarlo a cabo indicando como ayuda al cumplimiento de la misión de la organización.

Asegurarse de que quede suficientemente explícito el impacto esperado con la implementación de dichos cambios: satisfacción de usuarios, prestigio institucional, mejora de calidad, etc.

C5.-Fase de Implantación de las Acciones de Mejora.-

1. Obtener los recursos requeridos para la debida implementación de las medidas de mejora derivadas del plan.- Una vez el plan de mejoras sea aprobado e inmediatamente, asegurarse de la disponibilidad de recursos para llevarlo a cabo.

Al respecto tener en cuenta lo siguiente:

Saber identificar y hacer tangibles los beneficios que obtendría la organización con el aporte de los recursos necesarios para desarrollar el plan de mejora o cambio.

Organizar el equipo de cambio o implementación con personas directamente implicadas con los procesos que serán objeto de transformación.

Explicar claramente el impacto de los nuevos procesos en el cierre de la brecha existente entre el desempeño actual y el desempeño deseado (superior).

Comparar objetivamente los costos de los nuevos procesos proyectados respecto a los actuales, en materia de ganancias en cuanto a mejoras en la calidad, satisfacción de usuarios, posicionamiento y prestigio institucional.

2. Implementar el Plan de Mejora.- Iniciar el desarrollo del plan tal y como se ha diseñado previamente con el equipo, utilizando los instrumentos y herramientas que se han identificado previamente y que forman parte de su proceso de cambio. Tener la total certeza de iniciar la implementación, cuando ya todo el proceso esté debidamente informado y comunicado al interior y totalidad de la organización.

Tener en cuenta lo siguiente:

Definir una cronología o agenda para la gestión de tiempos en la implementación del plan que permita conducir el desarrollo del mismo y atender los compromisos planificados.

Controlar directamente el desarrollo de la implementación, evitando sorpresas.

C.6.-Fase de Seguimiento y Control de Resultados.-

1.-Controlar e Informar sobre los Progresos o Dificultades en su Implementación.-

Emitir informes regularmente sobre los avances y posibles dificultades encontradas. Confirmar que los recursos se están utilizando adecuadamente, y que el plan se desarrolla de acuerdo con los tiempos estimados. Si no fuera así, identificar rápidamente acciones de ajuste.

Considerar aspectos como:

Revisar regularmente las mediciones de avance que tienen impacto directo en los cambios esperados.

Determinar si las metas planteadas están previstas en la agenda.

Informar sistemáticamente los progresos obtenidos que ayuden al plan estratégico institucional y puedan apoyar el avance en la consecución de mejores niveles de desempeño

2.-Verificar y Ajustar Regularmente la Estrategia de Implementación.- Es claro que pocos procesos de implementación resultan como se habían planificado al 100%, o por lo menos la realidad enseña que siempre debemos contar con un cierto margen de maniobra, o plan de contingencia para direccionar determinado proceso sobre la marcha.

Al respecto tener en cuenta:

Realizar una actualización periódica de sus fuentes de Benchmarking que le permita identificar si hay nuevas innovaciones o mejores prácticas objeto de análisis. La innovación no se detiene y quien es el mejor hoy, tal vez ya no lo sea más mañana.

Determinar las necesidades de ajustar sus metas de desempeño superior cuestionándose si hay nuevos competidores en la industria de los cuales se pueda usted aprender.

Proponer nuevos cambios si fuese necesario

3.-Identificar Nuevas Oportunidades para Nuevos Procesos de Benchmarking.-

Una vez que el estudio está completado y los cambios van en marcha, no olvidar que el proceso de búsqueda de la excelencia nunca termina, en la medida que la innovación tampoco se detiene; así como las necesidades y expectativas de los usuarios se transforman o se afectan por los cambios en las organizaciones.

Al respecto considerar lo siguiente:

Mantener la búsqueda de la excelencia con la tensión permanente de apostar por la aplicación de la innovación.

Sostener la tendencia de incorporar siempre las mejores prácticas en sus procesos.

Anticiparse a las expectativas o requerimientos de sus usuarios, que aún no se hayan detectado

Como conclusión incorporamos una representación power point donde se resumen las seis fases del proceso de benchmarking.

FASES del PROCESO de BENCHMARKING

