

## H16 BENCHMARKING

### *PROPÓSITO*

La comparación por medio de punto de referencia (Benchmarking) constituye un enfoque estructurado de comparación de productos, servicios y procesos de una organización con los mejores del mundo. Plantea expectativas, identifica la disparidad existente en el rendimiento actual y puede hacer surgir ideas para la mejora.

### *PRINCIPIOS*

Una organización puede comparar por medio de un punto de referencia un producto, servicio, proceso o toda una organización. El término "benchmark" surge de las pruebas de evaluación realizadas en productos informáticos para comparar las prestaciones. En la actualidad, los fabricantes usan el Benchmarking para comparar los procesos utilizados en la producción.

El Benchmarking puede ser competitivo o no competitivo. La clasificación de las empresas de acuerdo con sus resultados promueve el concepto de comparación entre organizaciones competidoras. Por otra parte, puede ocurrir que una organización se compare con otra que no es competidora pero que goza de cierta reputación en el servicio o proceso que se está analizando. A modo de ejemplo, se podrían incluir las organizaciones del sector privado de calidad mundial y los mejores participantes en el sector público. La elección dependerá de lo que se intenta comparar.

La comparación no competitiva suele servir como colaboración. Algunos competidores están comenzando a introducir este enfoque, tomando conciencia de las limitaciones de la competencia total y de los beneficios potenciales para todas las partes si se comparte cierta información.

La comparación competitiva debería basarse en la competencia directa e indirecta. En un entorno muy dinámico, los nuevos competidores pueden surgir de áreas no tradicionales. El análisis competitivo con un enfoque limitado podría coger a una organización desprevenida.

Todas las organizaciones incluyen procesos que no respetan la estructura de la organización. Una organización debería primero diseñar el proceso y después la estructura que lo soporte. Por lo general, los procesos encajan en una de las dos categorías siguientes: procesos de entrega o procesos de apoyo. Los procesos de entrega convierten las necesidades de los clientes en productos / servicios que cubren dichas necesidades. Los procesos de apoyo existen para garantizar que los procesos de entrega están siendo supervisados y que se les brinda apoyo. Los procesos normales de apoyo incluyen planificación estratégica, selección de personal, desarrollo de recursos, etc. Ambos procesos, el de entrega y el de apoyo, pueden ser comparados.

Con la promoción de los sistemas de premios nacionales e internacionales, ha surgido la posibilidad de comparar organizaciones enteras. A menudo esto se lleva a cabo a través de la comparación por evaluación propia y de colaboración. Al hacer uso del Modelo de Excelencia Empresarial del Premio a la Calidad Europeo del Reino Unido (véase página 12), las organizaciones pueden evaluar su propio progreso y compararse con otras muy distintas para obtener ideas para la mejora.

### **MÉTODO**

1. Decida lo que está comparando: un producto, un servicio, un proceso o toda una organización. Los siguientes pasos asumen la hipótesis que se está comparando un proceso.
2. Complete la Definición de proceso (H8) e identifique los Factores críticos para el éxito (H7).

3. Identifique las necesidades y carencias fundamentales de los clientes a través de la Definición de proceso.
4. Para cada necesidad del cliente o Factor crítico para el éxito, identifique qué organizaciones son "las de mejor calidad". Puede que sean organizaciones competidoras o que no lo sean. Asimismo, tome en consideración las organizaciones que disponen de procesos similares, si no idénticos.
5. Para cada uno de los pasos anteriores, utilice el método de Brainstorming para las posibles fuentes de información. Estas incluyen las Bibliotecas, los Departamentos Universitarios de Investigación, las Estadísticas del Gobierno, Libros y Periódicos, Internet, etc. Puede ser posible organizar visitas de estudio a determinadas organizaciones.
6. Recolecte información y compárela con el rendimiento propio.
7. Identifique las oportunidades de mejora. Aprenda a través de la comparación, no imite.
8. Informe sobre las tendencias de forma regular, asegurándose de que la información sea presentada de forma que pueda servir de ayuda a quienes deban hacer uso de ella.
9. Revise la comparación con regularidad, identificando nuevas fuentes y verificando la precisión.

### ***DIRECTRICES***

Existen muchos problemas potenciales al usar el Benchmarking. El más grave proviene de no llegar a entender la teoría de la medición. La medición comporta un concepto del que se abusa ampliamente y se deberían entender ciertos principios básicos.

En primer lugar, parte de la información fundamental para la dirección no se conoce o no se puede conocer y los directivos no deberían gestionar exclusiva-



mente en base a cifras visibles. No se puede predecir con exactitud la pérdida de un negocio causada por una fama deficiente pero, dada esta dificultad en la medición, muchas organizaciones no lo toman en cuenta durante el proceso de toma de decisiones. Una de las diferencias más destacadas entre la gestión occidental y la oriental es la visión a largo plazo, el enfoque holístico que a menudo siguen los competidores orientales.

Al establecer puntos de referencia el objetivo es comparar las mediciones críticas y no sólo calcular las fáciles. Esto siempre se debería basar, en primer lugar, en lo que es importante para el cliente.

Todas las mediciones se basan en definiciones que resultan en valores numéricos. Si la definición de la medición es compartida por un cliente y un proveedor, se la denomina Definición Operativa. El peligro real ocurre cuando se establecen objetivos arbitrarios. Una de las cosas más fáciles de lograr un objetivo es estropear la definición. Otra es manipular el proceso de manera que la medición refleje una "mejora". En este caso, esto bien podría ocurrir a costa de la satisfacción del cliente. Ejemplos de estos "juegos" abundan en los sectores públicos y privados. El problema no son los objetivos, sino el proceso de establecimiento de objetivos. Este proceso debe estar basado en una filosofía y unos principios de calidad bien fundados. Los objetivos deberían ser usados con mucho cuidado en la comparación por medio de puntos de referencia.

En la comparación competitiva, a menudo resulta muy difícil saber si se han usado definiciones similares para la medición y si los competidores están 'jugando'. La información verdaderamente competitiva puede resultar extremadamente difícil de obtener de forma legal y ética. Se debe usar con precaución y se debe combinar con otra información, tales como los indicadores de satisfacción del cliente.

Otro problema lo constituye con quién compararse competitivamente. En el mundo de hoy, de tecnología en continuo cambio, política, economía y condiciones sociales, los nuevos competidores pueden surgir de direcciones inesperadas. Si se confía demasiado en el Benchmarking podría ocurrir que se pierdan

clientes cuando un nuevo competidor encuentra la manera de atraerles. Habrá que concentrarse en los clientes y en la mejora continua. Mantenga un espejo retrovisor de tamaño razonable para seguir los pasos de la competencia.

Una manera útil de utilizar el Benchmarking es el establecimiento de una red colaboradora: Las organizaciones que no están directamente en la competencia pero que comparten objetivos comunes, cuestiones y problemas, deciden establecer redes para compartir ideas de forma regular. Se incluyen como ejemplos los Clubes de Calidad comenzados por la Asociación Industrial y el Royal Mail.

Los sectores públicos y privados a menudo tienen mucho en común. La mayoría de los procesos de apoyo, como la selección de personal, la formación y los elementos de contabilidad, son generales para todos los sectores industriales. ¿Por qué no podría la Seguridad Social acudir a Mazda para una comparación del sistema financiero y quizás al revés para formación? El sector público tiene mucho que ofrecer al sector privado.

A pesar de sus limitaciones prácticas, el Benchmarking sigue siendo una herramienta útil al aplicarse en un ambiente de principios y conocimientos lógicos.

### ***EJEMPLO DE BENCHMARKING***

Un Consejo de Formación y Empresa desea comparar por medio de Benchmarking un servicio como el de 'Investors in People' (gestión de la formación y desarrollo de los recursos humanos). La medición incluirá reconocimientos, compromisos y niveles de satisfacción del cliente. El producto, 'Investors in People' (IIP), lo diseña y supervisa IIP UK Ltd. por lo que el Consejo de Formación y Empresa desea asegurarse de que el proceso de entrega está desarrollándose adecuadamente. El Benchmarking tendría lugar con otros Consejos de Formación y Empresa, pero otras organizaciones, como el Instituto de Normalización Británico (BSI) tienen experiencia en normalización. La clave está en descubrir quién es el mejor sin tener en cuenta si están en competencia directa.