

Benchmarking de procesos

Josep M. Costa Estany

Costa Desarrollo Organizativo. Costa Asociados. Barcelona. España.

Correspondencia: J.M. Costa Estany.

Costa Desarrollo Organizativo. Costa Asociados.

Pg. Joan de Borbó, 14, 2.º. 08003 Barcelona. España.

Correo electrónico: costa@costa-asociados.com

Benchmarking es una técnica de comparación, aprendizaje y mejora, muy efectiva y fácilmente aplicable en el sector asistencial, donde a pesar de su alta complejidad y de que cada organización es distinta en cuanto a tamaño, estructura y estrategia, los procesos que se ejecutan son comunes. Asimismo, *benchmarking* es una oportunidad para obtener ventaja de la actitud de compartir conocimiento, inherente a la actividad científica que forma parte de la razón de ser del sector, pero ¿qué es *benchmarking*?

A principios de los años ochenta, David T. Kearns, presidente ejecutivo de la Corporación Xerox, empresa pionera en el desarrollo y aplicación del *benchmarking*, lo definió como un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los competidores más eficientes o empresas reconocidas como líderes¹.

Desde esas fechas hasta hoy, *benchmarking* ha evolucionado y ha pasado a ser una técnica recomendada por todos los modelos de gestión, que se puede aplicar con diferentes enfoques tanto internos como externos, y en todos los casos es un elemento clave para el posicionamiento y el aprendizaje. Es objetivo de este texto centrarse en los aspectos relacionados con la obtención de aprendizaje externo para la mejora de los procesos.

Benchmarking cuantitativo

Aprender de los demás exige, en primer lugar, identificar el modelo del cual aprender. Aplicando el lenguaje de la técnica, diremos que el modelo es el *benchmark*, que, según el diccionario Webster, es un estándar respecto del cual podemos medir nuestro rendimiento. La medición del rendimiento se basa en *ratios* de:

- Efectividad: capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.
- Eficiencia: cociente entre la efectividad alcanzada y los recursos consumidos.

Si bien medir y comparar el rendimiento es la base para identificar el *benchmark*, un punto fundamental a asegurar es que, en cuanto al proceso objeto de comparación, el nivel de comparabilidad existente entre la organización propia y el *benchmark* sea manejable en términos de adaptabilidad del

aprendizaje a obtener. En otras palabras, el aprendizaje se produce por comparación y la comparación exige ser comparable. A nivel formal, el elemento que nos permite profundizar en la comprensión de la comparabilidad es la homotecia, la propiedad geométrica que determina el grado de semejanza entre diferentes figuras.

En el *benchmarking* de procesos, la comprensión del nivel de homotecia existente entre procesos similares de diferentes organizaciones se basa en la ubicación de los procesos en los entornos en los cuales éstos se ejecutan. Por ejemplo, los resultados y operativa de un determinado proceso pueden no ser comparables entre organizaciones en función de diferencias en legislación, disponibilidad de tecnología u otro tipo de recursos, e incluso por diferencias de cultura.

Benchmarking cualitativo

Una vez identificado el modelo o *benchmark*, el próximo paso es la comprensión de la práctica que produce los mejores resultados, siendo consecuentemente considerada una mejor práctica.

Una práctica es la suma del método de ejecución del proceso más todos los elementos del entorno que influyen en su ejecución, y es posible agrupar el conjunto de información de la práctica, según el siguiente esquema:

- Método. Procedimientos, protocolos y/o criterios aplicados.
- Personas. Perfiles de las personas implicadas.
- Recursos. Medios utilizados para llevar a cabo la actividad.
- Condicionantes. Aspectos legislativos, sociales y culturales.
- Entrada. Situación a partir de la cual el proceso se lleva a cabo.

La práctica del benchmarking

Para una práctica efectiva del *benchmarking*, es necesario contemplar la figura del *benchmarker* y clarificar el papel de la dirección funcional afectada en cada caso por la actividad.

Benchmarker es la persona especializada en la técnica del *benchmarking*, quien consecuentemente debe dirigir el proceso en todo momento. Entre sus habilidades principales pueden citarse: el dominio de la gestión de los procesos, desde el diseño hasta la medición del rendimiento, la capacidad de contacto y conocimiento del entorno y la necesaria facilidad de relación interpersonal.

Si bien el *benchmarker* dirige y facilita el proceso, la actividad de *benchmarking* propiamente dicha deben realizarla las personas de las direcciones funcionales afectadas. De hecho, las funciones, en razón de su especialización, son las más capaces para no sólo identificar los indicadores de rendimiento y los elementos clave de homotecia para la comparación, sino que también su participación es imprescindible para profundizar en la comprensión de la mejor práctica y posterior adaptación para su integración en la propia organización.

Finalmente, sólo queda resaltar que obtener información fidedigna proveniente de otras organizaciones hace necesario establecer determinadas reglas de juego. Para ello, lo más recomendable es la adscripción a un código de conducta reconocido, como por el ejemplo el código establecido por la

APQC², el cual facilita las guías y la ética para los *benchmarkers* estableciendo los principios necesarios en cuanto a: legalidad, intercambio, confidencialidad, utilización, contacto, preparación, compromiso y comprensión.

En resumen, *benchmarking* de procesos es una actividad sistemática de aprendizaje y mejora de la gestión, mediante la cual las organizaciones comparan los rendimientos de sus procesos con los de otras organizaciones similares. Fruto de esta comparación, se detectan organizaciones con mejores resultados que sirven de modelo para aprender cuáles son las mejores prácticas que los generan.

Bibliografía

1. Camp RC. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee: Quality Press, American Society for Quality Control; 1989.
2. APQC. Benchmarking code of conduct: Guidelines and ethics for Benchmarkers [citado Ago 2007]. Disponible en: <http://www.apqc.org>