

Benchmarking. Reingeniería

Objetivos de la clase:

- Comprender la importancia de esta herramienta y ver las distintas clases de benchmarking
- Incluir ejemplos de benchmarking
- Entender como es la técnica de reingeniería

La clase

Orígenes del tema

Cuanto se intenta abordar algún tema usualmente se tratan de buscar definiciones. Muchas veces las definiciones son mal recibidas por la doctrina ya que implica aceptar posiciones de otros autores. En el "Benchmarking" existieron dos fuentes que han servido de inspiración para el desarrollo de este nuevo concepto.

En la década del 80 se establece en los Estados Unidos un premio que buscaba promover los conocimientos de calidad, reconocer logros en calidad de compañías estadounidenses y hacer publicidad sobre estrategias exitosas de calidad. Este premio se denominaba "**Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige**" y suponía que las empresas brinden información sobre sus procesos para establecer cuales eran los mejores.

Por otro lado, en 1989, un ingeniero de la Xerox llamado **Robert Camp** (empresa pionera en el Benchmarking) publicó el libro "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance" en el cual se relata la experiencia del autor durante siete años de aplicación de este proceso en Xerox.

Juntamente con la publicación del libro de Camp, fue premiada en el mismo año la organización Xerox con el Premio Baldrige, esto supuso que la empresa debía compartir información sobre las estrategias de calidad.

Definición de Benchmarking

Todo esto ha servido para el desarrollo de programas de Benchmarking por distintas empresas. Bien... ahora trabajemos sobre la definición...

Michael Spendolini¹ lo define como:

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

Las organizaciones aprenden ya que detrás de todos los procesos o actividades de planificación, organización y análisis se plantean objetivos relacionados con el aprendizaje de algo nuevo. La idea central es el análisis del exterior de la organización para obtener ideas que sirvan de disparadores. Se busca copiar o mejorar las “mejores prácticas de negocio”

Ejemplos de aplicación del benchmarking:

- Xerox: Esta empresa descubrió que sus procesos de empaque demoraban tres veces mas que los realizados por los trabajadores de LL Bean (que es algo así como un negocio que vende artículos relacionados a la recreación comúnmente llamada por los estadounidenses como ‘tienda de departamentos’) por ello realizó un análisis de mejoras apoyado en estos conocimientos.
- Marriott: Estos hoteles mejoraron sus procedimientos de recepción de huéspedes analizando los procesos utilizados por las salas de emergencias de los hospitales

Tipos de Benchmarking

En la **Carpeta de Trabajo**, página 172, se describen someramente los distintos tipos de benchmarking. Esta clasificación se realiza teniendo en cuenta el **objetivo** perseguido por la actividad de benchmarking. Puede hablarse de:

- **Benchmarking interno:** Toda actividad de benchmarking supone una **comparación** entre dos situaciones. En este caso se comparan las acciones internas de la organización. Muchas veces el resultado es identificar las mejores prácticas de la organización en un determinado departamento y transferirlas a otras partes. Un ejemplo puede encontrarse en las cadenas de comidas rápidas. Usualmente existe un control de las sucursales para que cumplan con ciertos estándares de calidad y, cuando alguna de las

¹ Spendolini, M. (1992): *The Benchmarking Book* (Nueva York: Amacom), p. 11

sucursales implementa un proceso de negocios que resulta efectivo, es replicado por otras sucursales.

- **Benchmarking competitivo:** El estándar de comparación son ahora los procesos y productos desarrollados por la competencia. No tienen porque ser "prácticas exitosas de las competencias" ya que muchas veces se procura posicionar productos propios aprovechando estos puntos débiles. Este tipo de benchmarking cuando es realizado sobre procesos similares de la competencia permite aprender sin demasiados cambios para llevarlos a los procesos de la empresa. En algunos sectores se da la posibilidad de que empresas competidores compartan entre si información o realicen investigaciones. Un ejemplo es SEMATECH, <http://www.sematech.org> Este es un consorcio integrado por grandes empresas de la industria de los semiconductores. Sus nombres... AMD, Freescale, Hewlett-Packard, Infineon Technologies, IBM, Intel, Panasonic, Philips, Samsung, Spansion, TSMC, Texas Instruments. Su objetivo es mejorar la productividad, reducir los costos y compartir recursos en esta industria.
- **Benchmarking funcional:** Aquí los estándares de comparación proceden de productos o procesos desarrollados en cualquier tipo de organizaciones. Se denomina funcional porque se analizan funciones de las organizaciones analizadas. Así, por ejemplo, en cuanto a la función de empaque, Xerox realizó un benchmarking funcional con LL Beans (según el ejemplo antes analizado). Es común que las compañías sean muy distintas entre si, pero ubicando procesos eficientes pueden obtenerse mejoras realmente sorprendentes.

Las razones para la utilización del Benchmarking

Michael Spendolini² agrupa en cinco los objetivos perseguidos al aplicar Benchmarking pero esencialmente todos se encuentran relacionados con lo que llama "Pensando ´fuera de la caja´". Si se entiende a nuestro lugar de trabajo como una caja, la idea es que tratemos de subir niveles y mirar que se hace en otras organizaciones que nos pueda servir a nosotros para ser más eficientes.

- Desarrollo de planes a corto y a largo plazo (o Planificación estratégica)
- Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes (Pronósticos). Por ejemplo, si nuestra empresa se dedica al transporte aéreo, un cambio en alguno de los grandes jugadores de este mercado impactará en nuestras prácticas. Cuando se produjo la ola de fusiones en

² Spendolini, M. (1992): *The Benchmarking Book* (Nueva York: Amacom), p. 11

compañías aéreas para mejorar su productividad, estoy impactó en toda la industria. Nos anticipa el cambio.

- Aprendizaje funcional; pensando fuera de la caja (Nuevas ideas)
- Comparación con competidores u organizaciones exitosas en algún proceso o producto (Comparaciones producto/proceso)
- Fijación de objetivos de desempeño teniendo en cuenta las prácticas más modernas (Fijación de objetivos)

Benchmarking: Qué es y qué no es?

Spendolini³ incorpora un cuadro que trata el tema en forma similar a la **Carpeta de Trabajo** (página 174).

| El benchmarking es: | El benchmarking no es: |
|--|---|
| Un proceso continuo | Un evento que se realiza una sola vez |
| Un proceso de investigación que proporciona información valiosa | Un proceso de investigación que da respuestas sencillas |
| Un proceso para aprender de otros. Una búsqueda pragmática de ideas | Copiar, imitar |
| Un trabajo que consume tiempo. Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina | Rápido y fácil |
| Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios | Una moda |

El proceso de benchmarking

Las distintas organizaciones que cuentan con modelos desarrollados de benchmarking pueden establecer distintas etapas de este proceso. Xerox cuenta con un proceso de diez pasos, Alcoa con seis pasos, IBM con catorce y AT&T con nueve.

Una alternativa es la que sigue⁴:

³ Spendolini, M. (1992): *The Benchmarking Book* (Nueva York: Amacom), p. 11

⁴ Kotler, P. (2001): Dirección de Marketing (México: Pearson Educación)

1. Determinar qué funciones se analizarán
2. Identificar las variables de desempeño clave que se medirán
3. Identificar las empresas que son las mejores en su clase
4. Medir el desempeño de las empresas mejores en su clase
5. Medir el desempeño de la empresa
6. Especificar programas y acciones para cerrar la brecha
7. Implementar y monitorear los resultados.

Un ejemplo de aplicación

La consultora PriceWaterhouseCoopers ha desarrollado un método que puede describirse como sigue:

Para realizar el benchmarking de alguna actividad de la empresa usualmente se utilizan una serie de herramientas como por ejemplos cuestionarios, gráficas, etc.

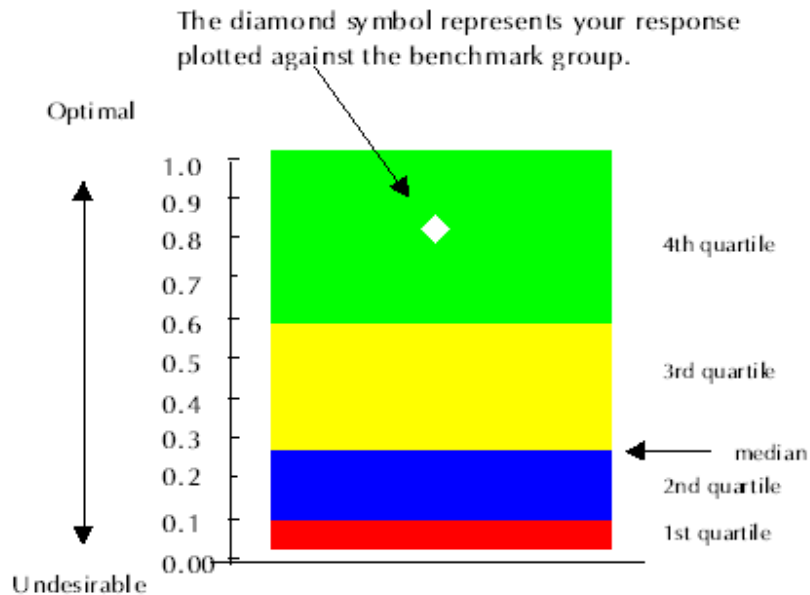
Una herramienta cuantitativa es utilizada para comparar la performance de la empresa con un conjunto de "mejores prácticas" definidas por la Consultora (de acuerdo a relevamientos realizados en otras empresas) en siete áreas:

- Marketing y ventas
- Producción y distribución
- Servicio al cliente
- Recursos humanos
- Tecnología de la información
- Finanzas y Contabilidad
- Relaciones con el inversor

Luego de realizar un cuestionario sobre mediciones correspondientes al costo, la calidad y el tiempo de los procesos, la información es incluida en gráficos.

Para el caso analizado, se divide el cuadro en cuartiles (25%) de la población y las respuestas individuales de la empresa son indicadas con un diamante en el gráfico

Quartile chart - sample



Cada herramienta de tipo cuantitativo cubre un grupo de organizaciones que han respondido el mismo cuestionario y son anónimas.

Es importante definir previamente ubicación geográfica de la organización industria a la que pertenece (construcción, comercio, etc.) o el tamaño de la empresa con el cual se desea comparar.

Reingeniería.

Concepto

Uno de los principales autores que analizo esta herramienta de gestión fue **Michel Hammer**, que explica al proceso de Reingeniería o BPR (Business Process Reengineering), como: *la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.*

La reingeniería se plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales:

El argumento pro acción, que Hammer define como la "cuña" y que consiste en la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar. Si no tenemos una razón poderosa, no vamos a hacer el cambio. Es como cuando el doctor le dice al paciente que tiene que cambiar de régimen de vida o que se va a morir en

un mes. Mientras más radical y contundente sea éste argumento "pro acción", más convencidos estaremos de hacer el cambio.

El argumento pro visión, que Hammer define como el "imán" y que consiste en la visión que nos atrae, es decir el objetivo o el ideal que estamos buscando con el cambio. Mientras más clara sea la visión de lo que buscamos más fácilmente nos encaminaremos hacia ello y lo lograremos. Esa visión, desde la Teoría del Caos, es un "atractor" y un impulsor autoorganizador, que permiten alinear a todos los miembros de una organización hacia el mismo fin y el restablecimiento del "orden".

Proceso de Reingeniería

La Reingeniería, en un primer momento, es un proceso que debe realizarse de arriba hacia abajo, es decir que debe ser iniciada por el líder de una organización. Si no existe voluntad política de llevarla a cabo, si no hay decisión y si no se canalizan recursos a la misma, esta no prosperará. Pero, en un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los

miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicoteará el cambio.

Sin embargo, la principal advertencia de la reingeniería es que si uno no está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor es ni siquiera empezar el cambio, porque entonces podemos quedarnos en el peor de ambos mundos. Es decir, con todas las fallas e inconvenientes de los procesos anteriores, en tanto que las ventajas de los nuevos procesos no se van a sentir, porque el proceso se quedará inconcluso.

Lo interesante de la reingeniería es que no hay un "modelo de reingeniería". En otras palabras: el modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería, aunque sí hay ciertos principios de valor universal que pueden ser aplicados en prácticamente todas las organizaciones, asimismo, Aunque hay una cierta metodología en que se puede rescatar la experiencia de casos exitosos como vimos anteriormente. **Como dice el dicho: es más fácil copiar que inventar todo desde cero (benchmarking).**

Pero lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. No debemos pensar ya en tareas aisladas, sino en procesos integrados. La visión es holística. Este es quizá el planteamiento más revolucionario de la reingeniería. En pocas palabras lo que plantea es que los conceptos de la división del trabajo que fueron la clave de la revolución industrial (pensamiento lineal), hoy día ya son obsoletos. Hoy día, lo que procede ya no es trabajar en serie, sino de forma integrada y

dinámica. En otras palabras: tenemos que reintegrar todos los procesos, verlos en forma global.

Otro concepto importante de la reingeniería es que se trata de cambios radicales y totales (algunos hablan de cambios "brutales"), es decir cambios del 100%. No se trata de cambios graduales o incrementales.

Estos serían algunos de los principales conceptos de la reingeniería. Es importante entender los conceptos anotados arriba para saber de qué estamos hablando y entender lo que vamos a decir a continuación.

Los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería

1. Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco.

Se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

2. Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.

La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

3. Está enfocada a procesos.

No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

4. Tiene una visión holística.

Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.

5. La división del trabajo ya no funciona.

La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

6. Es enemiga de la especialización. Es multiespecialización (generalista).

La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

7. Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).

En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

8. Su herramienta principal es la destrucción creativa.

Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa ó tu viejo "yo" ó tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

9. No hay un "modelo de reingeniería". No hay un plan preestablecido.

El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. En el momento que rompas con lo anterior te quedas en el aire, por eso debes tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos. Sin embargo, debes tener conciencia de que para realizar reingeniería necesitarías asesoría o consultoría externa. Tu sólo podrás avanzar en la mitad de la reingeniería, la otra mitad deberá contar con supervización externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. Sólo una auditoría externa evitará que sigas haciendo lo mismo de antes con un nombre nuevo. No cualquier cambio es reingeniería, sólo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología.

10. Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque.

No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. Si sigues viendo el mundo como era antes. Si piensas que no hay nada nuevo bajo el sol y que no debes cambiar tus actitudes, tus comportamientos, tu forma de trabajar o si no estás dispuesto a enfrentar la incertidumbre o la vaguedad, entonces la reingeniería no es para ti. El día que cambies de mentalidad, el día que tengas un cambio cultural, una Metanoia (metanoia es un enunciado retórico utilizado para retractarse de alguna afirmación realizada, y corregirla para comentarla de mejor manera), ese día podrás hacer reingeniería. Un concepto fundamental es que no podrás hacer la reingeniería de una empresa o de un organismo o de una institución cualquiera si primero no haces una reingeniería de ti mismo. Si no cambias de mentalidad no estás listo para entrar al futuro.

11. En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo.

Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.

12. En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba.

Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".

13. Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería.

Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se desmantelaría lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos. Nos quedaríamos en el peor de ambos mundos: todo lo malo del pasado sin lo bueno del futuro.

Si estás convencido de las bondades de la reingeniería, de sus conceptos y de su metodología, no esperes más, ponla en práctica cuanto antes. El mundo ya cambió, ahora falta que cambies tú o tu empresa o tu organización.

Dice Hammer "Las principales empresas del mundo ya hicieron o están haciendo reingeniería, para pasar de la era de la industrialización a la nueva era de la información-comunicación. El mundo no detendrá su marcha como no se detuvo en el salto del feudalismo al capitalismo. En 20 o 30 años todas las empresas que sobrevivan habrán hecho reingeniería o se fundarán en base a sus principios. ¡Adelántate al cambio, antes que el cambio te cambie a ti o te deje obsoleto!"

Julio D. Carson