

PABLO AYUSO SANZ

JUAN MIGUEL ALCORLO

Licenciados en Psicología

Consultores de Recursos Humanos

AEDIPE-CENTRO (Aula Personas y Empresas)

Extracto:

LA constante y creciente competitividad de los mercados está obligando a las empresas a una constante búsqueda de nuevas metodologías de gestión que garanticen su supervivencia. En los últimos años, el Benchmarking se ha consolidado como una de las herramientas más útiles para desarrollar procesos de mejora. Conocer sus fundamentos y principios básicos, junto con un caso práctico que ejemplifica su utilidad en el campo de la gestión de recursos humanos, es el objetivo de los dos trabajos que se acompañan.

Sumario:

¿Qué es el Benchmarking?

¿Qué implica la metodología del Benchmarking?

¿Qué inconvenientes sugiere el Benchmarking?

¿Qué beneficios aporta el Benchmarking?

Metodología del Benchmarking.

– Tipos.

- Tipo Competitivo.
- Tipo Comparativo.
- Tipo Colaborador.
- Tipo Interno.

– Fases.

– Foco.

Bibliografía.

¿Qué es el Benchmarking?

Aprender de nuestros adversarios competidores es y será uno de los axiomas no escritos más famosos en el difícil arte de la competencia empresarial. A lo largo del artículo se va a trabajar con un concepto que nos lleva un paso más lejos. La disciplina mental y de trabajo que nos propone el *Benchmarking*, implica una paradoja que les supondrá, cuando menos, curiosidad.

Una mirada al origen del término nos dará una primera idea acerca de él. Para BOGAM y ENGLISH (1994) «hacer un Benchmark es hacer una marca en una roca, en un muro o en un edificio. En este contexto, un benchmark sirve como un punto de referencia en una determinada posición actual o una altitud en un estudio topológico y observaciones de mareas. En los términos más generales, un benchmark fue un punto de observación desde el cual las mediciones pudieran hacerse para ser de nuevo un estándar con el que otros pudieran medirse».

Como se ve, en esta definición se habla de *benchmark*, pero establecer una marca no es lo mismo que hacer Benchmarking. Lo primero supone la realización de un esfuerzo en un momento dado, lo segundo implica introducirse en una dinámica de continua dedicación, para identificar y asimilar las mejores prácticas y procesos.

De una forma genérica **el Benchmarking se puede definir como el proceso constante de búsqueda de las mejores prácticas que producen una ejecución superior en una actividad determinada pero siempre referido a los otros**. Siguiendo una línea más pragmática David T. KEARMS, uno de sus precursores, director ejecutivo de *Xerox*, lo define como «**el proceso continuo de medición de productos, servicios y actividades de una empresa en relación a los mejores competidores y/o compañías que están reconocidos como líderes en cada sector**». La imagen de la firma, la de sus productos o servicios, su política con los empleados, su logística, su gestión administrativa ... Siempre es factible mejorar en alguna área o actividad en donde otras empresas, ya sean de la competencia o de sectores diferentes, son mejores.

En la práctica esto implica que una organización desarrolle un proceso de evaluación interna y de toma de datos en aquellas actividades concretas que desea mejorar. Sin embargo, la meta de una organización que se propone participar en un estudio de este tipo no es el de tomar los datos para

ofrecer explicaciones estadísticas. Debe involucrarse en el conjunto del proceso para conseguir que su organización mejore. Conseguir introducirse en una cultura de aprendizaje obtenido por comparación, compararse con otros departamentos, con otras unidades de negocio o con funciones empresariales de otras empresas con líneas de negocio diferentes.

Se trata de identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido.

El verdadero beneficio consiste en **comprender** cómo otros llegan a hacer las cosas mejor, especialmente en aquellas prácticas que para nosotros son centrales en nuestro negocio o actividad. Es más importante y valioso que obtener alguna métrica exactamente cualificada.

¿Qué implica la metodología del Benchmarking?

Tomando como punto de partida o axioma que realizar Benchmarking es, en su esencia, **aprender de los otros**, mediante la observación sistemática de los mejores. Debemos procurar una continua búsqueda por identificar las mejores organizaciones con las mejores prácticas, averiguar por qué son los mejores y aprovechar nuestros aprendizajes para introducir cambios en nuestra organización y mejorar nuestra ejecución.

No se trata de observar concienzudamente al prójimo como algo novedoso, que de hecho es algo inherente a todo ser humano. La novedad estriba en el grado de formalización, en su recurso como filosofía abierta de aprendizaje y en su extensión a una amplia gama de problemas y situaciones empresariales. Sobre todo inculcar a estas costumbres una mayor rigurosidad en su aplicación, aumentando el potencial de aprendizaje que es posible obtener de ellas.

Cuando un directivo de RR.HH. asiste a diversos encuentros profesionales (foros, conferencias, etc.) o cuando conversa informalmente con colegas sobre los costes de formación, o simplemente cuando pregunta a otro «oye y ¿tú cómo te las compones para aumentar la participación en los programas de sugerencias?». Cuando un directivo se embarca en actividades de este tipo, está a un solo paso de considerar el Benchmarking como un proceso que justamente le permita obtener un aprendizaje más completo y riguroso.

De esta forma comenzará a pensar que todas sus actividades pueden encuadrarse como un proceso planificado que le va a permitir dos cosas: información comparativa y averiguar el porqué de las diferencias entre las distintas compañías que hacen lo mismo. El siguiente paso, lógicamente, es aplicar este aprendizaje internamente y obtener mejoras en su propia organización. Las mejoras se derivan no tanto de *copiar* lo que le han hecho otros sino de **asimilar** cómo otros se han enfrentado y resuelto problemas similares. Las mejoras se realizarán por tanto teniendo en cuenta, eso sí, las características diferenciadoras de la compañía en la que desarrolla su actividad profesional, su cultura interna, la estrategia de negocio y los mercados donde opera.

Esta comparación que supone siempre el Benchmarking debe ser, sobre todo, una comparación competitiva, centrada en el negocio y por supuesto uno se compara con los mejores, pero no necesariamente éstos tienen que ser nuestros máximos competidores, **los mejores en lo que nosotros previamente estimamos que debemos mejorar**. No siempre es necesario, en la práctica del Benchmarking, compararse con el competidor inmediato, por mucho que nos supere, se puede aprender de otros en otros sectores y obtener un aprendizaje más interesante y duradero. De hecho algunos de los casos (*Ford* y *Toyota*), como reflejan BOGAM y ENGLISH (1994), nos sugieren que esta práctica es consustancial a la práctica directiva.

En el caso de *Henry Ford*, su peculiar observación en 1912 del sistema de monorraíles de un carnicero de Chicago le ayudó, según los autores, a desarrollar su idea de línea de producción. En el caso de *Toyota*, el hijo de su fundador obtuvo interesantes ideas de los supermercados norteamericanos al sorprenderse por su agilidad y rapidez en el servicio. Sus ideas adaptadas y mejoradas hicieron posible el desarrollo del *Just in Time*, convirtiéndose así *Toyota* en una de las principales competidoras de la *General Motors*.

En un proceso de comparación puede ser conveniente buscar patrones e ideas en empresas de diferentes sectores de actividad para obtener mejores prácticas para mejorar nuestros propios procesos. Una empresa de distribución de CDROM de ocio puede aprender de los sistemas de distribución de las grandes cadenas de alimentación. El departamento de compras de un hospital privado puede tomar nota de los automatizados y rigurosos sistemas de compra y relaciones con proveedores de la industria del automóvil. Una gran empresa puede promover estudios de Benchmarking con otras empresas de su sector para aprender de la agilidad de los procesos de potenciales competidoras. **Es curioso pero en la lucha por la competitividad nuestros mejores aliados pueden llegar a ser nuestros propios competidores, actuales o potenciales.**

Pero indistintamente de la metodología seguida para realizar un proceso de Benchmarking, éste debe ser guiado por dos fuerzas que destacan por encima de todas: **la visión de futuro de la organización promotora y la imperiosa necesidad que impone el cambiar o morir.**

¿Qué inconvenientes sugiere el Benchmarking?

El proceso de Benchmarking no es un camino de rosas, conlleva esfuerzos por identificar procesos o prácticas donde enfocarse, identificar las empresas con las que trabajar y conseguir su implicación. Un compromiso como compañía para dedicar tiempo y recursos. Necesita de una decidida voluntad por implementar o adaptar los aprendizajes obtenidos.

No cabe duda que el conjunto de la metodología del Benchmarking consigue que aflore el miedo por proporcionar ventajas competitivas a nuestros colegas, ya que gran parte de estos procesos conlleva un riguroso seguimiento de indicadores, ratios, etc., un gran esfuerzo en identificarlos, medirlos, conseguirlos, ya sean positivos o negativos, apareciendo con ello el miedo a compartirlos.

Ante este planteamiento directivos consolidados, de nuestro país, habituados a la práctica del Benchmarking apuntan «**que el aprendizaje en grupo y compartido suele estar en desventaja en el entorno empresarial español, frente al aprendizaje individual. Suelen plantearse ideas falsas sobre Benchmarking, propias más de estereotipos mentales de nuestra historia de aprendizaje. La ocultación de lo que se hace por sistema es un defecto natural en nuestra gestión; y así, la visión de espionaje y de la copia suele sobreponerse a una visión de compartir para avanzar**» (CANTERA J. 1995)

¿Qué beneficios aporta el Benchmarking?

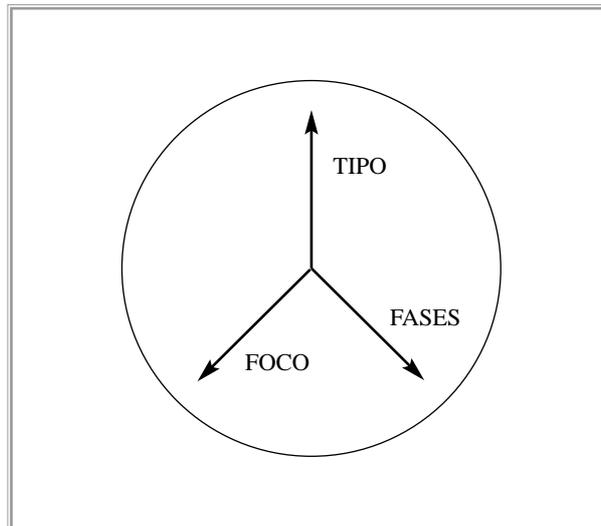
Cuando comprobamos numéricamente los valores de nuestra compañía frente a otras, es fácil caer en la fría interpretación de los datos aportados, preguntándonos, si es fiable, si hay diferencias significativas, qué correlación de variables pueden explicar los resultados. Lo verdaderamente jugoso que aporta la metodología del Benchmarking es disponer de la posibilidad de ir más allá, de dar un salto cualitativo y *ser capaces de entender y comprender no el cuánto, sino el cómo*. Cómo se las arreglan para reducir costes, tiempos de producción, implementar acciones formativas, etc. Qué contextos lo hacen posible, qué sistemas utilizan, con qué recursos cuentan y cómo los gestionan. En definitiva ¿por qué ellos lo consiguen y nosotros no?

- Es un método muy eficiente de introducir mejoras, ya que se pueden utilizar procesos cuya efectividad ya han probado otros, y así concentrar su pensamiento original de cero para idear medios de mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos y cultura ya existentes en su propia organización.
- Ayuda a introducir mejoras más rápidamente y con menor riesgo.
- Contribuye a apoyar una redefinición de las estrategias de negocio en función de experiencias previas de otros.
- Redefinir continuamente los objetivos y planes para alinearse a las mejores prácticas.
- Mantener un contacto directo con profesionales y reaccionar más rápidamente a las nuevas exigencias.
- Afirmar la imagen de líder al ser reconocidas sus prácticas como un modelo para otras.
- Estar atentos a las iniciativas de otras empresas que son potenciales competidoras; directos o indirectos.
- Crear una cultura abierta a nuevas ideas (es especialmente aplicable en caso del *Benchmarking interno*).
- Impedir que las empresas líderes caigan en el letargo.

Los proyectos de Benchmarking pueden realizarse integrándose en procesos de Calidad Total (TQM), en procesos de reingeniería de Negocios (BPR) o simplemente en el contexto de análisis de los competidores como apoyo a la toma de posicionamientos estratégicos.

Metodología del Benchmarking

Antes hemos mencionado sobre la existencia de diferentes fórmulas a seguir en la realización de un proceso de Benchmarking. De una forma descriptiva, estas diferentes alternativas podrían establecerse en base a tres ejes: en función del **Tipo**, del **Foco** de atención o de las **Fases** necesarias para cumplimentarlo.



TIPOS

TIPO COMPETITIVO

Implica medir las propias prácticas con los competidores directos.

Representa la forma de Benchmarking más difícil de llevar a cabo, ya que generalmente las *compañías sujeto* no están interesadas en ayudar al equipo de Benchmarking. Pero no cabe duda que es el más interesante, el hecho de compartir experiencias y procesos en los mismos entornos de negocio hace que tanto el lenguaje, como la información, adquiera un mayor significado y contribuya a una interpretación más directa y asequible.

TIPO COMPARATIVO

Se comparten prácticas similares de empresas no competidoras.

Parece ser la forma de Benchmarking que más se habla hoy, ya que es relativamente fácil de practicar, la más fácil de dar a conocer y ver la luz pública. Generalmente los equipos que emprenden un Benchmarking competitivo se muestran muy reservados.

En este caso las empresas participantes no compiten en los mismos entornos. Una organización que desea mejorar una actividad particular mediante este método, contacta con las empresas mejores en su clase y requiere un estudio de aquellas organizaciones que realizan una actividad específica mejor que la propia. Puede que los sectores o sus productos sean similares, pero no existe una competencia directa.

TIPO COLABORADOR

Cuando una entidad independiente sirve como mediadora, coordinadora, recolectora y distribuidora de los datos compartidos entre las empresas participantes.

La entidad independiente asume el papel de impulsar el proyecto, coordinar y formar a los equipos participantes, orienta en los procedimientos, métodos y sistemas a seguir, canaliza los contactos, recopila, evalúa y proporciona los resultados a los integrantes. En este tipo de estudios se busca un patrón o la mejor práctica para tomarlo de referencia a la hora de introducir mejoras.

Los resultados de estos estudios proporcionan a los participantes una valiosa información para evaluar internamente sus propias prácticas.

TIPO INTERNO

Forma derivada del colaborador donde se buscan las mejores prácticas o procesos pero dentro de la propia organización.

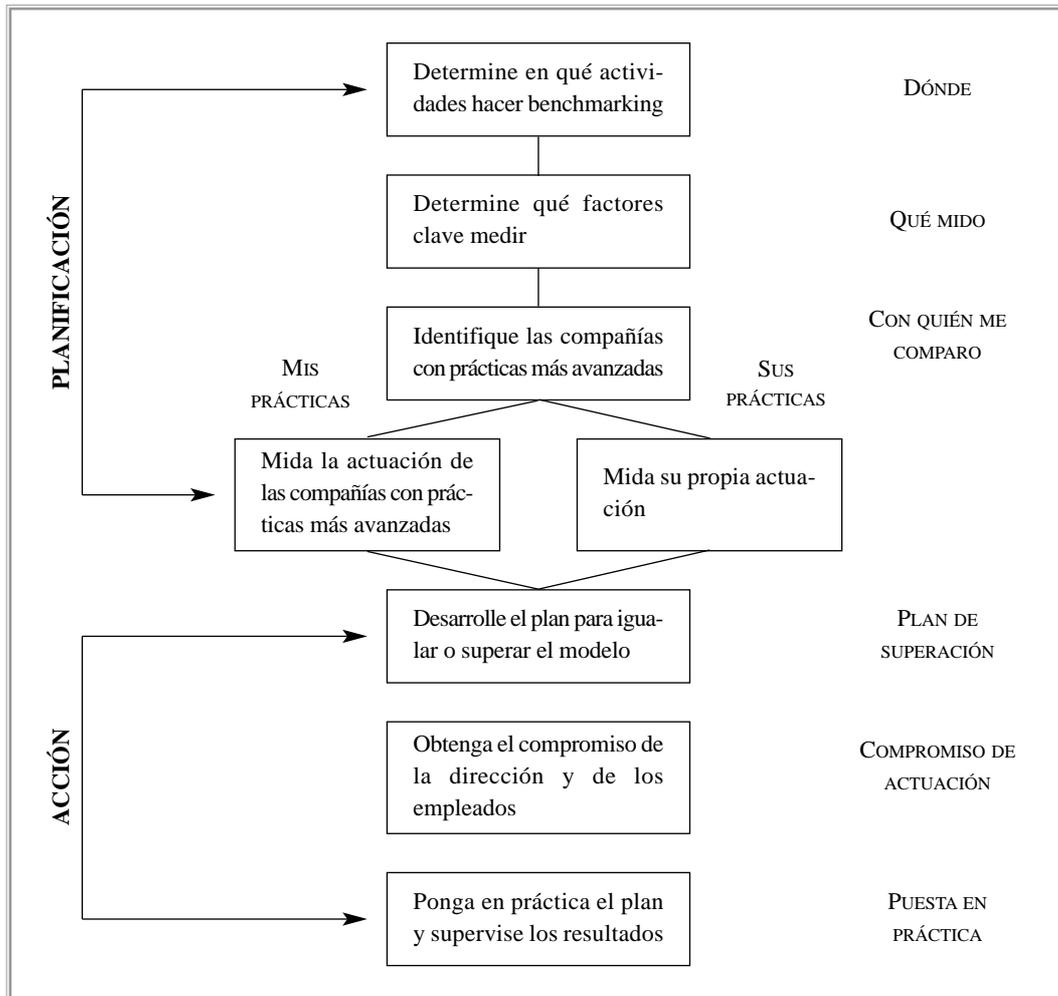
Se trata de una de las formas de realizar Benchmarking que más beneficios puede aportar a una empresa, en donde las comparaciones pueden realizarse por intercentros de la empresa, interdepartamentos-sedes o entre organizaciones de cada país o región de negocio. Todos los empleados comparten la misma filosofía y ello permite que se puedan crear grupos de Benchmarking específicos en función de las necesidades de la compañía.

En resumen, se puede decir que con las tres primeras tipologías se trata de conseguir impulsar una visión hacia el exterior (competidores directos, otras compañías con excelentes prácticas) y utilizar e interiorizar el saber colectivo a través de estas organizaciones para fortalecer la propia. ***Este enfoque externo procura a las organizaciones saltos cuantitativos en su actuación en lugar de mejoras graduales.***

FASES

Existen varias propuestas sobre las fases a seguir, si bien la mayoría de las organizaciones que practican el Benchmarking han adaptado los procesos básicos a sus necesidades específicas. Las más habituales son las 12 de AT&T y las 8 de Boxwell. Por nuestra parte exponemos en la gráfica un modelo adaptado de las 8 fases de Boxwell (1994), que se puede aplicar a casi todas las empresas, cualquiera que sea su situación.

EL PROCESO DE BENCHMARKING DE OCHO PASOS



En cualquiera de las modalidades por las que se determine realizar el proceso de Benchmarking, no olvide establecer un código de conducta entre el Club de participantes.

FOCO

Según la dirección en la que centralicemos el proceso de Benchmarking, que de una manera genérica se puede orientar hacia:

- **Foco en los Procesos:** procesos de trabajo o de operaciones dentro de un sistema.
- **Foco en la Ejecución:** comparaciones en productos o servicios centrándose en elementos como precios, calidad técnica, velocidad, fiabilidad...
- **Foco en las Estrategias:** se buscan estrategias ganadoras, comparando las pautas que las empresas desarrollan para competir.

Si se ha planificado y realizado adecuadamente todo el proceso de Benchmarking, se dará cuenta que desde el principio ha estado creando un consenso para realizar cambios, ha invertido muchos recursos planificando el estudio, recogido datos, los ha analizado, ha medido y comparado para saber cuánto y cómo mejorar la competitividad de su empresa. **AHORA ¡TERMINE EL TRABAJO! INTRODUZCA LOS CAMBIOS.**

BIBLIOGRAFÍA

- BOXWELL ROBERT J. «Benchmarking para competir con ventaja». Edit. McGraw-Hill *Management* 1995.
- CAMP, R.C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Quality Press Milwaukee, 1989.
- CANTERA J. «Intercambiar experiencias para mejorar juntos». *Empresas y Empresarios (Management)* N.º 618. 11-9-1995.