



Documentación

NTP 596: Técnica de la mejora continua aplicada a la prevención: benchmarking

Technique pour l'amélioration continue appliqué á la prévention: benchmarking
A technique for the continuous improvement applied to prevention: benchmarking

Redactora:

Beatriz Murillo
Licenciada en Sociología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

En la búsqueda de una mejora continua que permita a las organizaciones mantenerse de manera competitiva en un mercado global y cambiante, hay un método que ayuda a repensar la empresa: el «benchmarking». Consiste en observar e intercambiar información con aquellas compañías que destacan por emplear «buenas prácticas» con resultados contrastados. El objetivo es comprender y aplicar estos resultados a las necesidades particulares de la propia empresa. La puesta en marcha de esta herramienta necesita del empleo de nuevas formas de organización que se vienen utilizando en las empresas en las últimas décadas. Se trata de fomentar la participación, la comunicación, el trabajo en equipo y generar el compromiso a todos los niveles de la organización apoyándose en las nuevas tecnologías, así como de favorecer el conocimiento a todos los integrantes sobre la historia, las necesidades, los objetivos y la situación actual de la compañía, las nuevas fórmulas que se han de desarrollar y los resultados que éstas van produciendo en el sistema.

Esta herramienta puede aplicarse en todo el sistema o en algún área particular de éste, pudiendo ser una de ellas aquella relacionada con la gestión de la prevención de riesgos.

Introducción

La implantación de procesos de benchmarking en las organizaciones se ha venido utilizando, como veremos, para numerosos fines relacionados, principalmente, con la optimización de costes y recursos, la mejora de la calidad, los procesos de negocios e incremento de la competitividad, bien en el propio mercado o sector, bien en nuevos focos de mercado diversificando la oferta.

No obstante, la aplicabilidad de esta herramienta ha favorecido su extensión a otros campos dentro del entorno de trabajo y las relaciones laborales. Uno de estos campos es la prevención de riesgos laborales.

En el ámbito europeo se está trabajando en bastantes proyectos mediante la creación de redes de intercambio de experiencias o de conocimientos. De estos proyectos europeos se derivan la creación de redes nacionales con los mismos objetivos.

En un entorno más local, hay organizaciones que también pueden crear estas redes de aprendizaje y relaciones de intercambio con el objetivo de conocer experiencias que permitan mejorar las condiciones de trabajo: la administración pública en sus tres ámbitos

(nacional, autonómico y local), los sindicatos y las patronales y los servicios de prevención ajenos en general.

En lo que se refiere a las empresas, el tema de prevención de riesgos laborales en los centros de trabajo se está extendiendo y presenta nuevas y mayores necesidades que requieren una actualización e innovación constante. La utilización de la herramienta de mejora continua que aquí se propone va a permitir ir más allá, aportando beneficios y valor añadido a diferentes niveles de la organización.

Es probable que, según se vaya avanzando en la explicación sobre el desarrollo de procesos de benchmarking, en un principio, se identifique con algunas de las funciones diarias del técnico de prevención. Así ocurre con algunas de las partes del proceso, especialmente en lo relativo a la recogida y análisis de datos, así como en el desarrollo de un proceso de benchmarking interno. Para una correcta gestión de la prevención, su integración en todos los procesos y el desarrollo de las habilidades necesarias para llevarla a cabo, proponemos una extensión del proceso de benchmarking a los diferentes tipos que se exponen hasta llegar a crear grandes redes de intercambio de conocimiento y aprendizaje, obteniendo como resultado un valor añadido y múltiples beneficios a todo el conjunto de la organización.

Por un lado, se obtendrán mejoras técnicas mediante el conocimiento de las mejores herramientas para implantar, por ejemplo, medidas de seguridad, procedimientos de control, evaluación, investigación de accidentes, diseño ergonómico de puestos, implantación de programas de formación, etc. que se estén llevando a cabo tanto en empresas con actividades similares como en aquellas que pertenecen a otros sectores de actividad. Este proceso de aprendizaje también permitirá conocer cuáles son las claves organizacionales necesarias para sostener dichas herramientas.

Por otro lado, es importante destacar cómo la puesta en marcha de un proceso de benchmarking afecta directamente a una mejora de la calidad de vida de los trabajadores y reduce los factores de riesgo psicosocial dentro de las organizaciones. Estos resultados se consiguen como consecuencia de las necesidades de participación e implicación que se requieren para su puesta en marcha y del trabajo previo que se ha de desarrollar para detectar necesidades e incidir, modificar y crear nuevas habilidades y nuevos valores que ha de poseer toda la plantilla. La preparación y el entrenamiento de los equipos de trabajo, así como el constante intercambio de información y documentación requiere compromiso a todos los niveles, dotar de autonomía en la toma de decisiones, adopción de responsabilidades compartidas y el desarrollo de sistemas de comunicación abiertos y flexibles en todas las direcciones. Esto obliga a que exista transparencia en cuanto a la situación y los objetivos de las organizaciones y a la fórmula para integrar la gestión de la prevención en todos los procesos de la organización. Como puede verse, se trata de herramientas que ayudan generar aprendizaje y crear «organizaciones que aprenden» (ver [NTP 499](#)).

La técnica de benchmarking. Tipología

La técnica de mejora continua (benchmarking) comenzó a ser utilizada en la década de los sesenta por diferentes compañías multinacionales, concretamente por la IBM, con el objetivo de ahorrar costes y mejorar la calidad de los productos a través de la búsqueda de procesos compatibles que adoptaran las mejores prácticas comunes en todas las localizaciones.

Después, durante los años setenta, ocurrió algo similar con la empresa Xerox. Primero se

encargó de buscar, conocer y aplicar las mejores prácticas que se realizaban en su filial de Japón. Más tarde, en la década siguiente, se centró en el conocimiento de las prácticas de sus competidores como herramienta fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

La mejora de los productos y servicios mediante el estudio de la competencia, a parte de ser difícil y muy costosa en tiempo y dinero, no aseguraba la identificación de las mejores prácticas; solamente, ayudaba a igualar a los competidores. Por lo tanto, en los últimos años, las prácticas y políticas de mejora continua se han extendido al estudio e intercambio de conocimientos con organizaciones superiores, pertenezcan o no al mismo sector productivo.

En función de este desarrollo se pueden distinguir varios tipos de benchmarking:

1. Interno: Consiste en mirar dentro de nuestra organización para comprobar si hay funciones similares en otros departamentos, sectores, localizaciones, centros de trabajo, etc. y definir cuáles son las mejores prácticas. Se realiza generalmente en grandes organizaciones con múltiples divisiones tanto internamente, como en el ámbito nacional o internacional. Es el tipo más fácil de realización porque, generalmente, no existen problemas de confidencialidad o seguridad que deban superarse. Este tipo será, además, el primer paso que se deberá de seguir en toda investigación orientada a la mejora continua en la empresa. Permite detectar puntos fuertes y débiles en todos los ámbitos incluido el de la prevención de riesgos laborales.
2. Competitivo: También denominado «ingeniería en reserva», consiste en la investigación de productos, servicios y procesos de uno o varios competidores directos. El objetivo es conseguir una comprensión total del proceso de elaboración de los productos o servicios, revisando, además, la información básica no relacionada directamente con el producto (datos administrativos, política de recursos humanos, sistemas de gestión de la prevención, etc.). En este tipo de investigación ha de tenerse en cuenta el hecho de que obtener información es realmente difícil.
3. Funcional o de actividad tipo (o cooperativo): Se centra en el estudio de uno o varios de los pasos que se siguen en el proceso de elaboración del producto o servicio, o en actividades específicas del mismo. Se puede, en este caso, ampliar la investigación fuera de la competencia directa, involucrando industrias diferentes. Permite descubrir prácticas innovadoras no utilizadas comúnmente en el tipo de producto o servicio propio y extrapolarlo y adaptarlo a las necesidades concretas. En este caso, el saber fluye, principalmente, de las empresas objetivo (aquellas que se han seleccionado para hacer la comparación) al equipo de benchmarking. Este tipo fomenta el interés por la investigación, la colaboración y los datos compartidos.
4. Genérico o de categoría mundial (colaborador): En este proceso el saber se transmite entre todas las empresas participantes, independientemente del sector, esperando todas ellas mejorar mediante la aplicación de lo aprendido respecto a partes del proceso que son genéricas. Para un mejor desarrollo, lo normal es que una organización independiente funcione como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos; el resto de las empresas colaboradoras deberán igualmente dirigir sus propios estudios haciendo sus propias averiguaciones tanto antes como durante el desarrollo del proceso. De los cuatro tipos diferenciados, es la forma más pura para revelar las mejores prácticas. Requiere para su desarrollo una mayor receptividad y objetividad y, para ello, es necesario ampliar e incluso cambiar radicalmente los modelos mentales. Sin embargo, pese al gran esfuerzo que supone,

el rendimiento será mayor a largo plazo.

En la **figura 1** puede observarse el ámbito de aplicación de los diferentes tipos de benchmarking. Para realizar cualquiera de estos tipos es necesario incluir en todos ellos el proceso de benchmarking interno.

Según las numerosas definiciones que se pueden encontrar en la bibliografía existente, los aspectos que destacan y que ayudan a determinar en qué consiste un proceso de benchmarking son los siguientes: se trata de un proceso sistemático y continuado de una empresa concreta para aprender de otras empresas (tanto del mismo sector como de diferentes) mediante evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos y estrategias.

Esta herramienta sirve, por tanto, para identificar, determinar y lograr estándares de excelencia basados en la realidad del mercado y es un medio para conocer mejor a la competencia. Lo más importante con la práctica de esta actividad es "reflexionar" para encontrar la forma de mejorar teniendo como tema central la "educación mutua".

FIGURA 1
Tipos de benchmarking



Consideraciones generales

Una adaptación y una innovación constante requiere que las organizaciones se cuestionen, en todo momento, cuáles son las capacidades con las que cuentan sus

miembros y cómo a través de ellos pueden generar aprendizaje constante.

En este sentido, generar aprendizaje se refiere a desarrollar procesos dentro de la organización que permitan, a todos los componentes, adquirir competencias, saber hacer, deseo de conocer y mejorar. Según Argyris: «El aprendizaje puede describirse como el proceso por el cual las personas descubren un disfuncionamiento o un problema, lo analizan rápidamente y le dan una solución comprobando el efecto y resultado de la mejora, lo cual permite descubrir nuevos problemas». Se trata de encontrar la forma de cambiar y aplicarlo, no solamente recoger información sobre qué es lo que está pasando a nuestro alrededor.

Se ha de conocer el propio entorno de trabajo (el aprendizaje se genera tanto en los clientes externos como internos) y gestionar este conocimiento de manera que se puedan crear condiciones necesarias para marcar determinadas estrategias. Para poder influir en el sistema este entorno ha de ser flexible (se ha de poder cuestionar constantemente), evaluable (en sus resultados a corto y medio plazo) y modificable (que pueda adaptarse conforme vayan apareciendo obstáculos).

Para crear dicho entorno o clima dentro de las organizaciones se han de "dominar" los propios procesos corporativos y funcionales y contar con todos los empleados involucrados en dicho proceso. La empresa necesitará una dirección con un firme compromiso a largo plazo que facilite y proporcione:

- Las pautas formales para el desarrollo del proceso y condiciones para su elaboración.
- Los planes de detección de necesidades y de formación que han de recibir los empleados.
- Los recursos necesarios que ayuden a identificar los procesos susceptibles de benchmarking.
- Las ayudas y el apoyo necesarios tanto para el fomento de la participación como el recurso a fuentes externas cuando se identifiquen como cruciales.
- Las herramientas necesarias para una buena gestión del conocimiento.

El desarrollo del proceso

Se puede estructurar en diferentes fases. Según la literatura, esta estructuración varía en número. Aquí se van a proponer las seis fases o pasos principales se han de seguir y que se desglosan en la figura 2.

1. Diseño del proceso.
2. Recolección de los datos internos.
3. Recolección de los datos externos.
4. Análisis de datos.
5. Mejora del proceso.

6. Evaluación periódica.

El diseño del proceso

Se trata de planificar las investigaciones para la puesta en marcha del proceso de mejora continua. Para ello hay que identificar: cuáles serán los ejes o actividades de mejora (el sistema de gestión de la prevención, procedimientos concretos de trabajo, rediseño de puestos, herramientas, equipos, etc.), quién es el mejor punto de referencia (los trabajadores, sus representantes, los delegados de prevención, mandos intermedios, dirección, etc.), qué información se necesita obtener (externa, interna, directa, indirecta, etc.) y cómo se organiza la recogida de la información (informes, fichas descriptivas, matrices de datos, tablas comparativas, etc.).

Es importante documentar los procesos para poder identificar aquellos elementos que, internamente, presentan puntos débiles y aquellos que tienen un alto potencial de mejora, los que son fuente de demora o constituyen problemas y consumen gran parte del esfuerzo total. Unas condiciones importantes que han de reunir estos primeros documentos y que deben acompañar a todo el desarrollo del proceso son evitar el empleo de términos que no sean propios de su actividad e identificar cuáles son las fuentes comunes de información más inmediatas.

Una vez se han identificado estos aspectos, es decir, se ha conseguido una comprensión total del propio proceso, se establecerá qué tipo de estudio de benchmarking se va a llevar a cabo y con qué compañía/s hay que compararse.

Recolección de los datos internos

Esta operación se lleva a cabo antes de la recogida de datos de las empresas objeto de comparación. Los miembros del equipo de benchmarking se ven forzados a estudiar a fondo su propio proceso con el mismo grado de detalle que necesitarán más adelante cuando recojan datos de fuera.

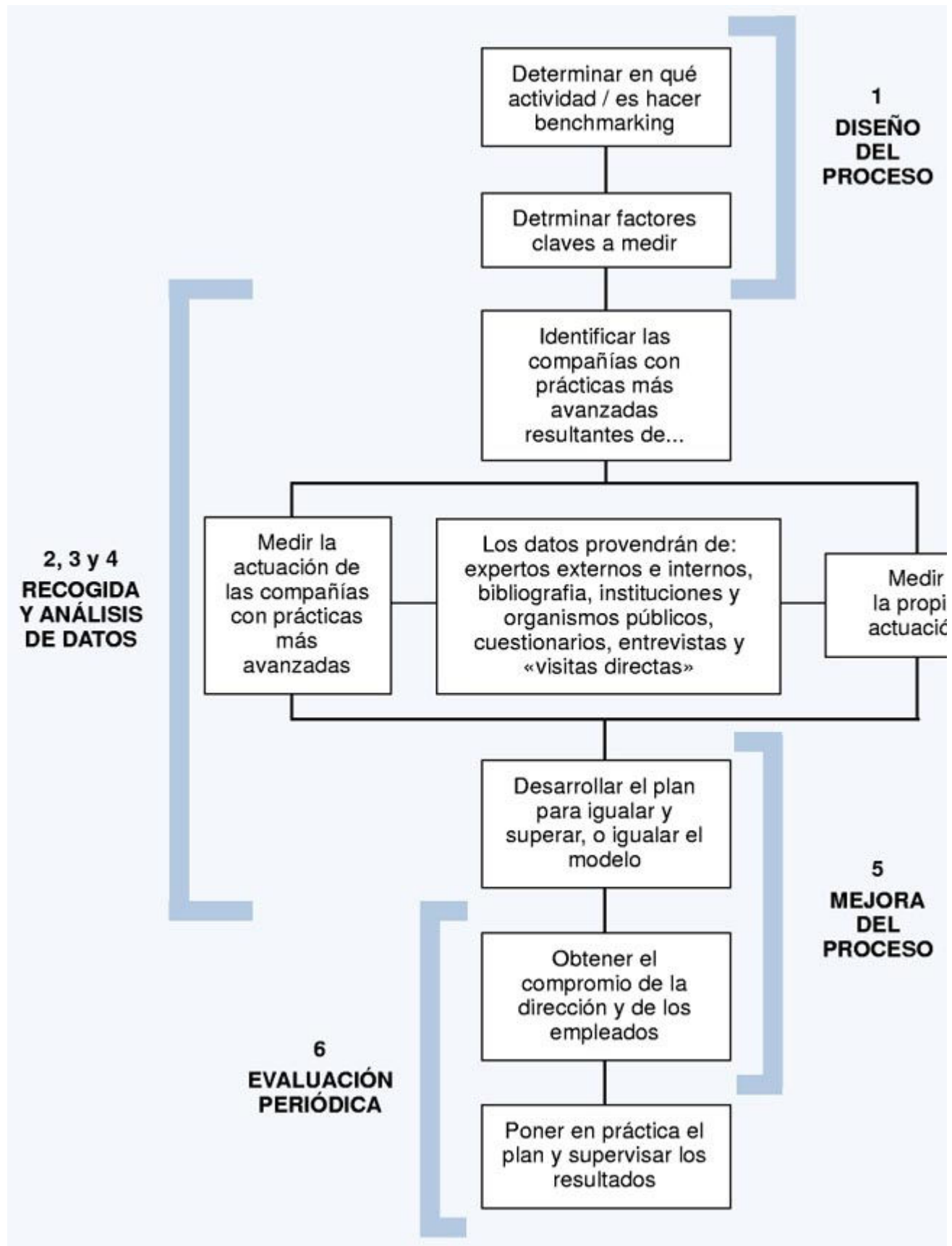
A partir del estudio de las operaciones internas se pueden detectar operaciones paralelas (en el mismo o en diferentes centros de trabajo, departamentos, secciones, etc), se recomienda que la recolección de información se inicie reuniendo y compartiendo los datos sobre estas actividades, ya que facilita la obtención de datos comparativos.

La información podrá adquirirse por diferentes vías. Por un lado, los expertos internos, como por ejemplo los técnicos de prevención, el personal de mantenimiento, ingenieros de procesos, personal que se ocupa de la formación en la empresa, etc. Por otro lado, investigación bibliográfica. También habrá que recurrir a todo tipo de datos administrativos de la empresa como pueden ser: historias de vida laboral, número de plantilla, tipos de contrato, horarios, sistemas de promoción, tasas de absentismo, enfermedades, siniestralidad, solicitudes de cambio de puesto, etc.

Para la obtención de este tipo de informaciones será muy útil recurrir a la historia de la organización cuando ésta se encuentre recogida documentalmente. De no ser así, habrá que solicitarla a cada uno de los departamentos que corresponda. La información de los propios trabajadores es una fuente muy rica de datos complementarios especialmente acerca de cuáles pueden ser las empresas con las que colaborar y asociarse para hacer comparaciones y quiénes serán los contactos claves. Este proceso de recogida de información interna puede que tenga que repetirse después de que se hayan recopilado datos externos. Bien para verificar si se han detectado todas las necesidades, bien porque

las empresas objeto de comparación midan sus procesos de manera diferente.

FIGURA 2
Proceso de benchmarking



Recolección de los datos externos

La recolección de este tipo de datos se hará de dos formas: de datos de dominio público (normalmente fuentes bibliográficas y documentales) o a través de investigaciones originales (descubrir respuestas a interrogantes previamente establecidos mediante la aplicación de técnicas como el cuestionario, la entrevista y la observación). En la **tabla 1** se detallan, a modo orientativo, algunas de las diferentes informaciones que pueden obtenerse según la fuente de datos externos a la que se recurra.

Cada fuente de datos que se utilice deberá evaluarse en relación con: la fiabilidad y la exactitud, la disponibilidad, la cobertura, la oportunidad, la utilidad y el valor práctico, el respaldo y los recursos disponibles.

Así, en el caso de la búsqueda documental habrá de tenerse presente que no se van encontrar demasiados secretos respecto a los modos de hacer en otras organizaciones, normalmente proporcionan de un 20 a un 30% de los datos necesarios pero, sin embargo, son imprescindibles. Respecto a quién deberá efectuar la búsqueda de documentación, se puede considerar el recurso a terceras personas. Existen servicios profesionales preparados que realizan búsqueda de documentación con elevada eficacia, para lo cual la lista de palabras claves que se les debe proporcionar ha de ser todo lo exhaustiva y detallada posible. El inconveniente que presentan es que en ocasiones no están inmersos o lo suficientemente implicados en el proceso y en los objetivos del proceso de benchmarking.

Los datos más significativos serán aquellos que procedan de las fuentes vivas y activas (normalmente son aquellos que necesitan para su obtención una gran cantidad de trabajo). De estas fuentes de datos, las visitas a y entre diferentes centros de trabajo son las que producen un aprendizaje real y permiten hacer las preguntas sobre temas en los que haya que profundizar más a las personas necesarias. En el empleo de estas fuentes de datos el recurso a un intermediario (bien una persona cercana a la fuente, bien totalmente ajena a la organización) es muy importante, especialmente cuando el anonimato es una condición para el intercambio de datos. Esta figura se encargará de reunir, compilar y, a menudo, analizar e interpretar la información.

TABLA 1
Fuentes de datos externos

FUENTES DE DATOS EXTERNOS	
BIBLIOGRÁFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda documental en: Informes anuales, folletos, periódicos profesionales, boletines de empresas, informes de analistas, literatura sobre ventas de los competidores, periódicos locales de los competidores. Archivos reglamentarios / gubernamentales en el ámbito nacional, internacional y local, acuerdos sindicales, directorios de sistemas industriales, estudios de sectores industriales, etc... 	
VIVAS Y ACTIVAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados actuales de la empresa <p>Proporcionan información acerca de las características del puesto de trabajo, del proceso de elaboración del producto o servicios y sobre cómo perciben los riesgos relacionados con su actividad, el funcionamiento de la organización y el rol representan dentro de ésta. Además, poseen conocimientos sobre los competidores y empresas importantes tanto fuera como dentro del sector. Pueden proporcionar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores y agentes <p>Ayudan a conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Puntos fuertes y débiles del producto o servicio de la empresa en comparación con sus competidores, en relación con la evolución de las técnicas y los sistemas de prevención de riesgos más adecuados. ○ Tendencias en la evolución de la estructura de los canales y cómo utilizarlos de manera coordinada

información respecto a las prácticas preventivas y modos de hacer de otras empresas. Conviene que el departamento de recursos humanos tenga localizados a los trabajadores que hayan trabajado en otras empresas que sean posible objeto de investigación. Es interesante volver a estas personas en etapas más avanzadas del proceso de benchmarking para verificar datos obtenidos.

- **Clientes**

Tanto internos como externos, facilitan información sobre cuáles han de ser las herramientas necesarias en seguridad y salud en el trabajo y gestión de la prevención de riesgos laborales para la creación de productos y servicios diferenciados, que reúnan las características esperadas y deseadas por la demanda. Además, son fuente de datos sobre las futuras necesidades, sistemas de comunicación (que contemplen las diferencias culturales y de lengua que puedan existir como consecuencia de los procesos de globalización, así como que lleguen a todos los trabajadores y colaboradores que surgen de la externalización de funciones), y nuevas prácticas que ayuden a reducir posibles tensiones provocadas por los cambios organizativos destinados a la búsqueda de la calidad total. Todo ello en función de las comparaciones con otros productos o servicios del sector de producción.

- **Analistas del sector industrial**

Están bien informados sobre los siguientes temas:

- Estrategias particulares de cada empresa de un sector industrial y los puntos en los que destacan respecto a la seguridad y la salud de sus trabajadores e integración de sistemas de gestión, incluida la gestión de la prevención.
- Fuerzas y necesidades en materia de seguridad y salud que afectan a los sectores y a sus integrantes en el pasado, en el presente y en el futuro.
- Características financieras en cuanto a asignación de presupuestos para la prevención de los riesgos laborales en las empresas del sector y de sus relaciones con las estrategias empresariales.
- Nuevas tendencias en materia de prevención de riesgos laborales y los planes futuros de los integrantes del sector. También pueden ayudar en el establecimiento de vías de cooperación entre empresas en materia de prevención de riesgos laborales.

incluyendo la prevención de riesgos laborales en esta parte del proceso.

- Las estructuras de los canales de distribución más seguros.
- Prácticas de compensación de los canales.
- Conflictos de los canales.

- **Vendedores**

- Costes y usos de materiales y componentes de seguridad, con diseños ergonómicos, equipos de trabajo, equipos de protección individual, herramientas de investigación de accidentes, etc.
- Calidad y rendimiento de estos materiales y componentes.
- Sustitutos para los materiales y componentes que entrañen riesgos y sus costes y beneficios.
- Tendencias en los costes y en la calidad.
- Niveles de existencias y composiciones de los mismos. Incluyendo las medidas de seguridad que se han de llevar a cabo para su utilización.
- Formas y costumbres de pago.
- Canales de aprovisionamiento y sus características.

- **Intercambio de datos**

Acuerdos entre grupos de empresas que deseen compartir y comparar sus resultados dentro de un sector o con diferentes sectores. Especialmente interesante en el caso de las PYMES; consiguiendo con ello una optimización de costes destinados a la investigación y desarrollo en materia de prevención de riesgos laborales, y el cubrimiento de determinadas necesidades a las que por sí solas este tipo de empresas difícilmente pueden hacer frente.

- **Visitas entre empresas o visitas de inspección**

Acuerdos entre empresas para observar directamente cómo funcionan y que actividades preventivas desarrollan en los diferentes puestos de trabajo.

Es interesante recurrir a la técnica de benchmarking para la implantación de servicios de prevención de riesgos laborales mancomunados y el establecimiento de relaciones de cooperación y coordinación de actividades subcontratadas. Así se podrá llevar a cabo, por ejemplo, una adquisición centralizada de Equipos de Protección Individual, acciones de apoyo a los contratistas en las tareas de análisis de riesgo, incremento de la comunicación mediante la participación conjunta en programas de salud e incremento del apoyo social, etc.

Análisis de datos

Es una de las etapas fundamentales del proceso. Su éxito o fracaso depende del acierto de datos recolectados. Con frecuencia, ninguna organización tiene todas las respuestas correctas por lo que será necesario combinar actividades diferentes con cada una de ellas para completar u obtener el mejor proceso.

Los datos resultantes, dadas las diferentes técnicas empleadas, serán de dos tipos: cuantitativos (aplicación de cuestionarios y recopilación de determinados datos administrativos y bibliográficos) y cualitativos (entrevistas y observación mediante recorridos en el propio centro de trabajo o en otros).

La estrategia de análisis de datos que se marque deberá estar orientada a reunir estos dos tipos de resultados, según vayan surgiendo las debidas oportunidades. Marcará las pautas a seguir cuando haya que recurrir tanto al análisis o como a la interpretación de resultados y los criterios necesarios para el mantenimiento del enfoque que se haya decidido a priori. La presentación de los indicadores resultantes responderá a un modelo de recogida de datos previamente establecido y acordado, siempre que se pueda, con las organizaciones objeto de comparación.

De no haberse acordado, y dado que uno de los pasos previos es el estudio exhaustivo de la propia organización, cuando se vaya a realizar la comparación con otras organizaciones es más fácil que se presenten estos datos según el modo en que nos los van a proporcionar las otras empresas que se prestan al intercambio de informaciones, que no solicitarles a ellos un modelo específico.

Es recomendable, cuando exista la posibilidad, presentar de forma cuantitativa lo que se ha descubierto y sus posibilidades. Así, la información se recogerá en diagramas de flujo, formatos de matriz, cuadros comparativos, fichas de descripciones etc.

Los diagramas de medición y presentación de la información resultante que se empleen han de ser lo más completos posible y permitir la ampliación y modificaciones necesarias cuando surjan nuevos descubrimientos. Por ejemplo, el empleo de visitas entre organizaciones normalmente es el último paso de un proceso de recogida y análisis de datos dentro del desarrollo del proceso de benchmarking. Cuando estas visitas son llevadas a cabo los resultados que ya hemos recogido, analizado, interpretado y presentado en un formato de tablas nos van a proporcionar cuáles van a ser los aspectos en los que se ha de incidir a la hora de realizar las observaciones y dónde se han de incluir los nuevos resultados posteriormente. El objetivo final es que los datos obtenidos a través de otras fuentes, se puedan contrastar con la realidad y completar mediante la obtención de datos cualitativos detallados.

En esta etapa de análisis, hay que atender las posibles barreras que pueden surgir durante el tratamiento de los datos, dando la formación necesaria a los equipos, éstas son:

- Culturales: relacionadas con los rasgos sociales de la organización.
- Organizativas: debidas a las forma de disponer de los recursos humanos y técnicos para realizar la actividad.
- Operativas: debidas a la forma en que la organización contempla el día a día en la actividad.

- Financieras: relacionadas con la limitación de recursos económicos necesarios para mejorar la actividad analizada.

Mejora del proceso

Una vez se conoce y se dispone de todos los datos necesarios, se procede a diseñar los planes de acción. Estos planes están destinados a la puesta en marcha de experiencias piloto en las que deben figurar y desarrollarse los siguientes aspectos:

- La identificación de los responsables de la acción: quién hace qué.
- El fin u objetivo que se perseguirá con dicha acción.
- Los recursos que se emplearán.
- El momento de inicio, y la duración total de desarrollo del proceso.
- Las medidas de control y evaluación continua del ensayo piloto.
- Los informes de evolución del proceso.

Al final, deberá realizarse un informe que recoja todos los documentos anteriores, así como los hallazgos y resultados de la experiencia. Estos resultados se comunicarán y compartirán en todo momento con los implicados y afectados en el proceso.

Evaluación periódica

Los hallazgos del proyecto piloto se traducirán en acciones específicas para implantar cambios y mejoras en toda la organización, bien de forma generalizada, o bien en diferentes partes del sistema.

Estas acciones específicas han de seguir los periodos de implantación, los sistemas de control, evaluación y calificación del impacto que se han preestablecido según la experiencia piloto. Mediante la evaluación periódica se consigue verificar y comprobar que se está aplicando lo aprendido y detectar nuevas necesidades de aprendizaje. Se trata de implantar procesos de mejora cuyos efectos serán visibles a medio - largo plazo.

Este proceso de cambio continuo debe permitir la introducción de modificaciones durante todo su desarrollo según nuevas necesidades e imprevistos. Ha de ser un proceso dinámico. Por lo tanto, para obtener los mejores resultados no se debe dar por cerrado el proceso de benchmarking una vez se han implantado y planificado el cambio o conjunto de cambios, sino que hay que producir informes de manera constante para que se reviertan e intercambien con las organizaciones colaboradoras en el intercambio continuo de experiencias.

El proceso de benchmarking alcanzará la madurez cuando se convierta en una faceta continua y esencial del proceso; cuando se institucionaliza y pasa a formar parte de la política, la cultura, los valores, las costumbres, los hábitos y los sistemas de comunicación de las organizaciones.

Conclusiones

La práctica del benchmarking ha demostrado que es una herramienta fundamental para la búsqueda externa de ideas y estímulo de cambios y mejoras continuas.

Las críticas habituales que se hacen respecto al método se refieren a:

- Espionaje, especialmente en el caso de la práctica del benchmarking competitivo. Sin embargo, existen culturas como la japonesa en la que el conocimiento de la competencia forma parte de la descripción del puesto de trabajo de cualquier directivo.
- Copia que reduce la creatividad y que, a largo plazo, resulta perjudicial. Pero, por contra, la finalidad es la de aprender nuevos modos de pensar sobre viejos
- problemas, de hecho ya se ha insistido en el hecho de que todo proceso de benchmarking ha de ser flexible y dinámico para poder introducir modificaciones según, vayan surgiendo las nuevas necesidades.
- Otro argumento es el rechazo, a menudo en sectores enteros, hacia todo aquello que no se considera como inventado allí o no se entiende como directamente relacionado con su proceso de elaboración del producto o servicio. En este rechazo tiene mucho que ver el miedo a enfrentarse a posibles fallos que puedan aparecer en el intento de comprensión total del proceso de la propia organización y necesita de un entrenamiento para cambiar de mentalidad y de enfoque por parte de los directivos. (Vencimiento de barreras que ya se han comentado en otros apartados).

Como puede verse, según lo desarrollado, la filosofía del benchmarking es crear redes de aprendizaje y de retroalimentación constante, que ayuden a conocer y a aplicar las mejoras prácticas. Es un proceso continuo con una metodología estructurada respecto a los principales pasos que se han de seguir; pero nunca una panacea o un programa que se pueda extrapolar airadamente a cualquier situación o proceso.

Se trata de un nuevo enfoque administrativo que obliga a la prueba constante de acciones internas contra estándares externos, fomenta el trabajo en equipo y elimina la subjetividad en la toma de decisiones como respuesta a las nuevas necesidades que el propio entorno global va marcando.

Bibliografía

1. ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. A. Organizational learning II: Theory method and practice EEUU, Addison Wesley Publishing Company, 1996
2. BOXWELL, R.J. Benchmarking para competir con ventaja. Madrid, McGraw - Hill / Interamericana de España, S. A. 1994
3. HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa Colombia, McGraw - Hill. Interamericana, S. A. 1993
4. REY SACRISTÁN, F. Manual de mantenimiento integral en la empresa Madrid, FC Editorial, 2001
5. GARRIDOS, J.L. Benchmarking: Una herramienta de gestión para la excelencia Capital Humano, n° 130, febrero 2000

6. MUNSHI; K.F. y McINTYRE, D. S. El dominio del proceso de trabajo: un factor esencial para el benchmarking con éxito Qualitas Hideo, n° 20, octubre 1995
7. VIEDMA MARTÍ, J. M. Benchmarking estratégico global Win empresa, n° 19, abril 1999
8. www.monografias.com

Advertencia

© INSHT