

¿ES EL BENCHMARKING UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

ABSTRACT

La ponencia parte del concepto y la aplicación que se difunde de la herramienta de gestión empresarial *benchmarking* desde finales de los ochenta en EEUU. Se exponen, por un lado, las características del concepto, y por otro, su posible aplicación en la empresa. En este ejercicio se hace alusión a las críticas que se han vertido en desprestigio de la herramienta, y se aportan explicaciones resolutorias.

El análisis nos conduce a diferenciar dos tipos o aplicaciones variadas de la herramienta, por un lado, lo que entendemos como herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro el benchmarking como proceso de aprendizaje organizacional. Mientras el primero ha sido masivamente impulsado por organizaciones, *practitioners* y consultoras, el segundo de ellos, ha sido relegado a un Segundo plano, a pesar de que los beneficios que aporta son significativamente superiores.

Esto nos lleva a preguntarnos, por las razones que subyacen a esta situación, llegando a la conclusión de que, los recursos intangibles aparecen como

recursos críticos para su desarrollo, lo que entraña serias dificultades para cualquier organización que quiera desarrollar o potenciar la aplicación del benchmarking en la empresa.

1.INTRODUCCIÓN: CONCEPTO Y PRÁCTICA DE LA HERRAMIENTA DE BENCHMARKING

Definir el benchmarking, y sus variadas formas, no es una tarea sencilla, más bien lo contrario. Al tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por naturaleza, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico. Así lo confirman los desarrollos más recientes sobre su contenido, tipología, ámbito de aplicación y beneficios potenciales (Spendolini, 1992, Fernandez et al. 2001, Kyrö, P., 2003).

En la actualidad, no existe una definición universal del término benchmarking, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance, y la herramienta tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con una taxonomía que guíe su investigación. Académicos, consultores, practitioners... cada cual crea su propia definición de acuerdo a sus percepciones, conocimientos e intereses. Para algunos, es una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), para otros su aplicación puede extenderse a

todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la autosuperación (Spendollini, 1992).

Las dificultades que encontramos para ofrecer un concepto que recoja su contenido son de diferente naturaleza. La primera de ellas está relacionada con su origen, con la dificultad de concretar su aparición y con su formalización. Algunas de las actividades fundamentales en las que se basa el benchmarking, se han utilizado desde la antigüedad, motivo por el que algunos autores argumentan que no se trata de ninguna nueva herramienta de gestión, sino de una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades (Valls Roig, 1995; Finnigan, 1997). La aparición renovada de su uso en el ámbito empresarial, no ayudó en absoluto a la formalización del término. En efecto, la práctica precede a la teoría, y aún hoy, domina la bibliografía no académica, en la que muchas de las definiciones se basan en experiencias individuales, de escaso contenido científico, y muchos de los principios en el sentido común¹. Su naturaleza evolutiva y dinámica, de continua adaptación a las condiciones de la empresa (Yasin, 2002), no hace sino aumentar el complejo panorama descrito.

Otra de las dificultades para delimitar el concepto, está relacionada con el ámbito potencial de aplicación.

La mayoría de autores relaciona el benchmarking con la competitividad y la mejora empresarial, siendo "la empresa" su ámbito natural de aplicación. Sin embargo, los beneficios potenciales de su utilización hacen que se considere en otros ámbitos, como las "organizaciones públicas", y a otros niveles, "sectorial" y "de entorno" (regional, nacional e internacional). Ello complica la definición del concepto, pues se trata de una herramienta que posee múltiples posibilidades de aplicación, persigue objetivos diferentes en cada caso, y utiliza una metodología propia en cada ámbito.

Su expansión se debe más al éxito alcanzado por algunas empresas que lo han utilizado como herramienta de gestión, y a su relación con el movimiento de la calidad total, que a la defensa científica que algunos académicos puedan hacer de su utilización. Como veremos, una interpretación restringida del concepto, junto con la promoción de un tipo de benchmarking de diagnóstico (por parte de organizaciones públicas y/o sin ánimo de lucro) y la aplicación, por parte de la empresa, de éste, ha llevado a una infrutilización de la herramienta y a convertirse en blanco de numerosas críticas por parte de académicos.

Por el contrario, desde aquí se defiende que es una herramienta válida para el aprendizaje organizativo, y por tanto, para competir en un entorno en el que, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo (el aprendizaje), parecen ser los únicos factores intangibles relevantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

2. ORIGEN DEL BENCHMARKING

La historia del benchmarking está ampliamente documentada por diversos autores (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, P.K. y Rafiq, M., 1998, etc.).

El término de *benchmarking* fue acuñado por la empresa norteamericana Xerox en 1976, y la denominación y conceptualización formal del benchmarking, con su contenido actual, se atribuye a la publicación de la obra de Camp en 1989 *Benchmarking: The Search for Industry Best Practics which Lead to Superior Performance*.

A pesar de que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de autores comparte la

opinión de que esta práctica se ejercita desde mucho tiempo atrás. Ello se debe a que la técnica de benchmarking se basa

en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. "Aprender de otros", "imitar", "comparar", "evaluar", "mejorar", "superarse"... son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana.

Indudablemente, la mayoría de las empresas ha practicado alguna de estas actividades a lo largo de su existencia.³ Ahora bien, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking por parte de la Xerox, no encontramos ningún caso documentado de empresa que haya aplicado de forma sistemática y planificada esta herramienta. Algunos autores señalan la experiencia de Toyota a finales de los años cincuenta como casos de benchmarking (Watson, 1993; Ahmed y Rafiq, 1998; Kyrö, 2003; Finnigan, 1997, Valls Roig, A. 1995; Keegan, 1998). Sin embargo, a nuestro entender, no se trata realmente de la aplicación de benchmarking si lo consideramos como una *metodología* de actuación para determinar *qué* aspectos clave se deben mejorar, y *cómo* se deben mejorar para llegar a alcanzar la excelencia empresarial.

La mayor innovación del sistema de producción *Justo a Tiempo* en los años 50,

no se debió a las visitas programadas de Eliji Toyoda a *General Motors*, ni a *Ford*, sino a sus visitas a los supermercados norteamericanos, donde observó su sistema de reposición de stocks (Ohno, 1991), y que luego supo reinterpretar, para crear sus propias ideas de lo que podían ser “buenas prácticas operacionales” en el contexto de sus propias circunstancias contingenciales (políticas, económicas y culturales). El sistema empleado por los supermercados, proporcionó el ejemplo de un proceso, a partir del cual, desarrolló el sistema kanban para la administración del flujo de inventario en la industria del automóvil. Esta experiencia demuestra que la innovación es posible mediante el benchmarking. Sin embargo, no constituye en sí un ejercicio de benchmarking, entendido como una “comparación sistémica, ordenada y fiable con otras prácticas” (Suárez et al., 1996).

En la misma línea, otros autores consideran las prácticas desarrolladas por los japoneses tras la

2. Guerra Mundial de benchmarking, al tratarse de un método aplicado a productos y procesos, para acortar los plazos que conlleva el logro de mejoras y para reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos (Watson, 1993; Leibfried, K. y McNair, C.J., 1992; Valls Roig, 1995). Al empresariado japonés se le ha censurado por practicar competencia desleal,

caracterizándolos únicamente por su arte en la imitación (Keegan, 1998) y el espionaje industrial (Valls Roig A., 1995). Desde nuestro punto de vista, estas prácticas se corresponden con la ingeniería inversa de producto, y no con el concepto de benchmarking que se maneja en la actualidad.

Si bien las actividades inicialmente desarrolladas por Xerox se inspiraron en la ingeniería inversa de producto y se centraron en el análisis de los competidores, se fueron expandiendo al análisis de los procesos de cualquier empresa con *prácticas excelentes*, hasta definirse como un proceso metodológico que daría origen a **una nueva herramienta de gestión**. Cuando Xerox comenzó a aplicar lo que luego fue denominado como benchmarking, aprendió tres lecciones: uno, que es más importante conocer *cómo* se ha llegado a ciertos resultados (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad, etc.);⁶ segundo, el benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa, y por último, la comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente, sea competidora o no.

3. PRIMERAS DEFINICIONES Y EXPANSIÓN DEL *BENCHMARKING*

La definición que mayor repercusión tuvo en la concepción del benchmarking surge

de las primeras experiencias y resultados de aplicar esta técnica en el área de fabricación por la empresa Xerox, publicadas en el libro de Camp de 1989. Su edición no pudo ser más oportuna, pues coincide con el resurgimiento de la compañía norteamericana, que llega a ser una de las dos únicas ganadoras ese mismo año del *Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige*. Como veremos posteriormente, este premio tuvo una gran influencia en la popularización del benchmarking en EE.UU. Mientras que en Europa, la influencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), junto con algunas medidas de la UE, se dejan notar diez años después, a finales de los noventa. Tanto en EE.UU.

como en Europa, la intervención de algunas administraciones, y el fomento de organizaciones para la gestión de la calidad del benchmarking, también tuvieron una influencia importante en un tipo de *benchmarking de diagnóstico*, que pasaremos a describir posteriormente.

En su **periodo de aparición**, se intentó legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial⁷, haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un *proceso continuo*; y por otra, se insiste en la *medición* de

estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase.

A pesar de que se reconoce que lo más importante de los benchmarks es que señalan la dirección que se tiene que seguir, más que las mediciones específicas y operacionalmente cuantificables, se insiste en la **evaluación comparativa** contra las mejores prácticas a través de una serie de indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del *performance* y de la calidad: "Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente (...). Para desarrollar procesos de negocios y de trabajo que incluyan "las mejores prácticas" y establecer metas de desempeño racionales" (Camp, R. C., 1989).

En esta etapa, también se subraya la visión externa que introduce el benchmarking a la mejora interna, al suponer una novedad conceptual frente a anteriores herramientas de planificación estratégica, que estaban orientadas al exterior o interior de la empresa (pero no hacia ambos focos) (Yasin 2002). Como afirman McNair y Leibfried (1992) "el benchmarking es un enfoque externo de las actividades

internas, funciones u operaciones para lograr una mejora continua”.

Frente a la planificación estratégica, el benchmarking ofrece la ventaja de ayudar al establecimiento de objetivos reales y mensurables, en base a lo que han realizado empresas excelentes.

Su valor añadido reside en que no se centra únicamente en los resultados, sino en los procesos.

Benchmarking significa “proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros –aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo–” (Boxwell, 1995, p. 15). Además, supera el análisis competitivo, al realizar un análisis más extenso sobre el posicionamiento de la excelencia de la empresa, y permitir el acceso a conocimientos que pueden estar fuera del sector de la empresa (Valls Roig, A., 1995, Watson, 1993; Spendolini, 1992).

En esta época, el *Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige* que se comienza a otorgar a partir de 1988 en EE.UU también tuvo una gran influencia en la popularización del benchmarking en este país (Spendolini, 1992): Por un lado, los ganadores del premio están obligados a compartir información con otras organizaciones sobre mejoras de proceso y estrategia de calidad, de forma que

ayuden a mejorar los estándares de otras compañías. Esto va generando una fuente de información disponible para el benchmarking cada vez mayor. Por otro lado, los criterios del premio exigen a las organizaciones implementar y mantener información actualizada (análisis de tendencias) y llevar a cabo evaluaciones comparativas, lo que puede ser considerado como un tipo de benchmarking (Czuchry et al., 1995). Aunque relativamente eran pocas las organizaciones que competían anualmente por este premio de calidad-excelencia, eran muchas las que utilizaban sus criterios para crear un marco que facilitara los procesos de mejora. Esta serie de acontecimientos despertó la curiosidad de muchos gestores, y la técnica se extendió a otras compañías mayoritariamente norteamericanas, aunque también algunas europeas vinculadas a EEUU, como IBM o Rank Xerox.

A ello se le suma las iniciativas de algunas administraciones norteamericanas, que comienzan a utilizar una especie de herramienta de evaluación comparativa, y a crear grandes bases de datos, que contienen el perfil competitivo de empresas de un determinado sector o espacio geográfico. A finales de la década de los años ochenta uno de los mayores retos de las políticas industriales en EE.UU. consistía en definir qué tipo de

acción o servicio proporcionar a las PYMEs para mejorar de forma efectiva su competitividad. Necesitaban por tanto, de una herramienta de evaluación que ofreciese un diagnóstico de la industria. De manera que, partiendo de los programas de certificación que empleaban las grandes empresas para evaluar a sus proveedores, se diseñaron diversos cuestionarios de evaluación de la excelencia empresarial, dando origen a lo que se conocería como benchmarking de diagnóstico.

Estos modelos servían a la administración (y también a agencias de desarrollo y/o asociaciones empresariales que los empleasen) para detectar necesidades de negocio en un espacio geográfico (país, región, sector o cluster) y de acuerdo a éstas, implementar una política, desarrollar acciones de mejora, (orientadas a suplir carencias o debilidades) y/o ofrecerles servicios (tecnológicos, financieros, de marketing...) que realmente mejoraran su competitividad. Estos modelos se centran en la evaluación comparativa, por lo que también son útiles para cualquier empresa que desee conocer su perfil competitivo (frente a las empresas de las bases de datos).

Los modelos de evaluación comparativa fueron promocionados por agencias de desarrollo y asociaciones de apoyo a la

gestión de la calidad total y de benchmarking¹¹. Pero también se incrementaron los servicios de asesorías y consultoras que vieron un filón importante en torno a la promoción y aplicación del benchmarking, y con ello la publicación de análisis de casos de buenas prácticas, y un sin fin de artículos propagando las virtudes del benchmarking.

Entre las empresas europeas, el benchmarking no tuvo la misma aceptación. La Unión Europea, consciente de los beneficios potenciales del benchmarking sobre la competitividad, comienza a promocionarlo a finales de los noventa a nivel empresarial, sectorial, regional, y de organizaciones públicas. La Comisión opina que la evaluación comparativa es una herramienta fundamental para las empresas, y alienta a las empresas, en particular a las PYMEs, a utilizar este método para mejorar su competitividad y abordar los puntos flacos de su competitividad. La Comisión Europea entiende que es una técnica que va más lejos que el análisis tradicional de la competitividad¹², y explica, que no es una imitación de lo que otros hacen, sino "la adaptación de ideas o prácticas que han demostrado funcionar bien a las necesidades de una situación determinada. Consiste en comprender por qué ciertos comportamientos son mejores que otros, y en utilizar esa percepción para perfeccionarse".

Así, la Comisión Europea comienza a promocionar la utilización de un tipo de benchmarking de diagnóstico, mediante proyectos piloto (SEC, 1999), a partir de mediados de los noventa, tras observarse el bajo nivel de competitividad de la pyme europea frente a EE.UU. y Japón. Los dos benchmarking de diagnóstico de mayor expansión en Europa: *Benchmark Index* y *Microscope Manufacturing* cuentan con el apoyo público. La metodología *Benchmark Index* fue creada por el Departamento de Industria y Comercio del Reino Unido a mediados de la década de los noventa, a raíz de la necesidad de una mejora de la competitividad de su tejido empresarial, y su expansión de fue posible gracias a los fondos de la Comisión Europea y a la colaboración de 10 agencias públicas de desarrollo económico, que participaron en su promoción europea como socias.¹³ En la actualidad, la base de datos de *Benchmark Index* (la mayor a nivel Europeo) es gestionada por una empresa privada, pero es fomentada en los países europeos por agencias públicas. Esta herramienta también es promocionada por la EFQM, y el modelo de autoevaluación de la gestión de la calidad total es incluido como uno de los apartados del cuestionario de autoevaluación de *Benchmark Index*. El modelo EFQM de Excelencia ofrece una guía de autoevaluación similar a la que pueden ofrecer los modelos de

benchmarking, pero estos últimos, tienen la ventaja de aportar referencias externas a la evaluación interna, al tratarse de una evaluación "comparativa". El benchmarking es diferente a los modelos de autoevaluación y a otras herramientas de mejora interna, pues frente a ellos introduce una dimensión externa (Badia y Bellido, 1999, p. 134): "Su desarrollo es posible gracias a referencias comparativas que suelen ser ajenas a la organización (...) no se nutre exclusivamente de impulsos internos a la organización, sino que recurre al exterior en busca de modelos para emular." Ahora bien, se debe considerar de forma complementaria a otras herramientas de gestión de calidad total. De hecho, el benchmarking surge en torno a la gestión de la calidad y se refiere fundamentalmente al proceso de evaluar y aplicar las mejores prácticas que incrementen las posibilidades de mejorar la calidad.

Por su parte, la herramienta *Microscope Manufacturing* fue desarrollada con el apoyo financiero de la iniciativa ADAPT bajo los Fondos Sociales Europeos, a partir de la adaptación de la herramienta *Probe*.

Sin embargo, el tipo de benchmarking que se fomenta con el apoyo de la financiación pública se asemeja a la **evaluación comparativa**, recibiendo la denominación **de diagnóstico** que a un

proceso de aprendizaje y mejora.

Estos son útiles, en la medida que permiten realizar diagnósticos de situación en las PYMEs en función de los indicadores recogidos en un cuestionario de evaluación, tanto a nivel micro-como herramienta de evaluación para la planificación estratégica y mejora de la empresa-, como a nivel macro (país, industria, sector...) para obtener el perfil competitivo del área estudiada, pero están muy lejos de ser herramientas de mejora.

4. ALGUNOS ERRORES INTERPRETATIVOS

Una interpretación restringida (y a veces errónea) del concepto, unida al tipo de benchmarking que ha sido promocionado por autoridades públicas y asociaciones de calidad, han provocado un posicionamiento escéptico y crítico por parte de muchos académicos y gestores (Thompson y Cox, 1997). La mayoría de las definiciones de benchmarking hacen referencia a la mejor práctica, el mejor en su clase, etc., bien por una equívoca interpretación de concepto, bien por influencia de las primeras aportaciones sobre el término, que aseguran que benchmark es "la descripción de la mejor práctica en la industria" (Camp, 1989).

Por este motivo, deseamos aclarar varios

aspectos. Para iniciar la primera de las fases de un ejercicio de benchmarking, *la evaluación comparativa*, es necesario contar con dos requisitos: el patrón de referencia o benchmark, y el medio o sistema para medir objetivos, actividades y resultados, así como su evolución. Pero tenemos que tener en cuenta que: El "benchmark" hace referencia al parámetro frente al que se va a medir la empresa, un nivel de logro o excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición. Es decir, los "benchmarks" no designan niveles sino "indicadores asociados a las prácticas o procesos que se pretenden emular" (Badia y Bellido, 1999). Si atendemos al origen lexicológico del término que da nombre a la herramienta, comprobaremos que "benchmark" significa cota o referencia conocida (Fitz-enz, J., 1995, Harrington, 1996; Suárez et al., 1996), y no el mayor punto de referencia (Harrington, 1996).

- ♦ El "benchmark" es establecido por el mejor nivel "conocido" y, "benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos, las prácticas, los productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca" (Balm, 1996).
- ♦ El benchmarking sólo estudia los aspectos recogidos en la métrica, y la naturaleza de los resultados de la evaluación comparativa depende de

ella.

- ♦ La métrica es seleccionada en función de lo que se entienda por *mejor práctica*, excelencia o factores relevantes para la competitividad.
- ♦ El concepto de *mejor práctica* es un término relativo y dinámico, depende del contexto en el que se aplique (Cox y Thompson, 1998; Suárez et al., 1996). Se debe estudiar la relevancia de la "práctica" para el negocio de la empresa, su similitud y sus posibilidades de implementación real y su viabilidad económica. Por *mejor práctica* se entiende "procesos que se consideran superiores respecto a los demás de su misma clase en cuanto a calidad, coste, flexibilidad, servicio, plazo, etc." (Badia y Bellido, 1999, p. 136) al margen del sector al que pertenezcan; lo importante es que guarden similitudes, posean elementos comunes o sean adaptables por la empresa que lleva a cabo el benchmarking.
- ♦ Necesitamos una definición que tome en cuenta los aspectos arriba señalados. La definición así obtenida, también será más acorde con la práctica empresarial.

Una vez desgranados los posibles errores relacionados con la interpretación, deseamos abarcar otra cuestión: la

distinción entre "benchmarking" y "evaluación comparativa", ambos términos no son equivalentes, como se ha empleado en numerosos textos de lengua inglesa y se ha traducido al castellano en algunos libros y artículos. La "evaluación comparativa" es sólo una parte del benchmarking (Harrington H.J., 1996, p. 3), necesaria y relevante para el inicio de un ejercicio de benchmarking, pero no suficiente para la mejora de la empresa.

De interpretar así el concepto de benchmarking, nos podemos encontrar con lo que Fernández et. al. (2001) describen como "ausencia de dirección". Según estos autores, este ha sido un tema olvidado por la literatura de benchmarking, lo cual dificulta y pone en peligro la adopción de las mejores prácticas en la empresa. El benchmarking provee a la Dirección de un análisis situacional, dicen, pero no de un plan estratégico de mejora. El problema surge debido a una errónea interpretación de concepto, que es confundido con la evaluación comparativa. Tal es la situación, que Freytag y Hollensen (2001), dedican un artículo en el que transforman el término benchmarking, añadiéndole los verbos "aprender" y "acción" – "benchlearning" y "benchaction"–, para enfatizar la necesidad de aprender, y aplicar el conocimiento a un plan de acción, que dirija la empresa a la excelencia. En efecto: "benchmarking es

la actividad de comparar los propios procesos (...) contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y **se implemente un curso de acción** que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor" (Balm, 1996).

La herramienta de benchmarking significa algo más que evaluación comparativa. Incluye la comparación sistemática de procesos y/o resultados entre organizaciones; sin embargo, su objetivo es el de aprender de los procesos o prácticas que permitan lograr los mejores resultados, y adaptarlos a la empresa. Es una herramienta dirigida a la acción o cambio, que implica aprendizaje, gestión del conocimiento y adaptación de prácticas excelentes. No consiste en copiar las mejores prácticas, sino "en aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a nuestra organización" (Badia y Bellido, 1999, p. 137), y el aprendizaje es la base fundamental para obtener ventajas competitivas en el tiempo.

5. UNA DEFINICIÓN ALTERNATIVA DEL BENCHMARKING

A nivel académico (y no tanto práctico), a lo largo de la década de los años 90 se suceden una serie de publicaciones que insisten en la potencialidad del

benchmarking para fomentar el aprendizaje organizativo, la transmisión de conocimiento y la generación de nuevas ideas. El benchmarking no trata únicamente de identificar las mejores prácticas y de compararse con éstas (medir la diferencia o el *gap* de desempeño), sino de averiguar "cómo" se ha logrado tal nivel de excelencia o desempeño, es decir, se trata de la capacidad para comprender por qué otros hacen las cosas de manera más eficiente y eficaz (Codling, 1998).

Este rasgo hace del benchmarking una herramienta innovadora. Incluso para algunos supone una ruptura con el paradigma de gestión anterior, pues para su desarrollo exige de relaciones de colaboración (Spendolini, 1992; Finnigan, 1997). Se trata de un concepto innovador principalmente por dos razones: se trata de un proceso estratégico que puede ser utilizado no sólo para analizar a los competidores, sino a "cualquier" organización con prácticas excelentes; por otro lado, no sólo se centra en los productos o resultados, sino también, y especialmente, en los procesos que permiten lograr esos resultados.

Consiste en conocer, entender y aprender sobre el proceso que conduce a la excelencia²⁰. Comienza así una etapa en la que la literatura subraya el proceso de aprendizaje y de gestión de conocimiento

que potencia el benchmarking, como medio para alcanzar la excelencia: "Benchmarking significa generar mejores soluciones, sobre la base del conocimiento empresarial. No es copiar al mejor" (Harrington, 1996).

El análisis del entorno en busca de prácticas excelentes, y su posterior análisis, estimula nuevas maneras de pensar e interpretar las forma en la que se desarrollan los procesos de la empresa: "El proceso de búsqueda consciente de nuevas formas de hacer las cosas es la esencia de la mejora de la productividad y del proceso mismo de aprendizaje" (Finnigan J. P., 1997, p. 15).

La aplicación de un ejercicio de benchmarking, no conduce a mejoras automáticas ni asegura el desarrollo de innovaciones, pero al menos, sí cuestiona los métodos existentes, despierta el interés por el aprendizaje de nuevos métodos y aumenta la disponibilidad al cambio. Las organizaciones que aprenden poseen una elevada capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y de cambiarlas si es preciso. Según S. Codling (1998) el benchmarking es una metodología que permite descubrir mejores prácticas, y aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. La autora asegura que se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmission

de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las empresas. Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los sistemas cognitivos de la empresa adquieren gran relevancia. Como argumentan Ahmed y Rafiq (1998) la esencia del benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar actividades, procesos y gestión organizativa. Sin embargo, el proceso no culmina con el aprendizaje organizacional, sino con la implementación de un plan de acción que logre convertir el conocimiento acerca de las prácticas excelentes en mejoras para la empresa: "el benchmarking es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y **concluye con** el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e **implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica**" (Garvin, 1993).

6. BENEFICIOS DEL EJERCICIO DE BENCHMARKING: EVALUACIÓN *VERSUS* APRENDIZAJE

Del análisis anterior concluimos, que la potencialidad del benchmarking depende de la interpretación conceptual que se haga de la herramienta, y en

consecuencia, del tipo de actuaciones que incluya su puesta en práctica. Desde un punto de vista teórico, distinguimos dos tipos generales: el benchmarking de diagnóstico, realizado mediante la evaluación comparativa de la empresa frente a una gran base de datos, y el benchmarking entendido de forma extensa, que incluiría la colaboración entre empresas, el aprendizaje de procesos y la implementación de un plan de mejora.

Si la consideramos una forma de evaluación comparativa, un benchmarking de diagnóstico, sus beneficios se limitan a la identificación de debilidades y fortalezas internas a la empresa y a la búsqueda de benchmarks externos de excelencia. Esta información es relevante para el establecimiento de objetivos desafiantes, mensurables y alcanzables, a un alto nivel de desempeño. Este tipo de benchmarking, también genera otro tipo de beneficio más cualitativo: provoca una actitud crítica con lo que se está haciendo, al fomentar la auto evaluación o el análisis interno, con una mirada hacia el exterior; es decir, hace que la Dirección y las personas implicadas en el proceso estén atentas ante posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas. El **benchmarking de diagnóstico** es una herramienta de gestión estratégica, pero "no" procura la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja

competitiva sostenible, en base al aprendizaje, sino una evaluación comparativa que identifica en base a patrones externos los puntos débiles de la empresa y sus posibles áreas de mejora.

Por el contrario, si consideramos el ejercicio de benchmarking como un proceso continuo que incluyese: La identificación y el análisis de los procesos críticos internos con necesidades de mejora; la recogida de datos, el cálculo de diferencias y la selección de socios potenciales; la comparación y el análisis de procesos (internos/externos) en base a una relación de colaboración, que derive en el aprendizaje de procesos excelentes; la elaboración de un plan de acción (en base al conocimiento aprendido); la ejecución del plan y la implementación de cambios; y por último, la verificación, maduración y continuidad de nuevas prácticas (procesos) excelentes, sus beneficios potenciales superarían a los de la evaluación comparativa, pudiendo en este caso, derivar en mejora competitiva e innovación.

Este proceso puede ser denominado como un **benchmarking extenso**, tratándose en este caso de una herramienta de gestión estratégica, que procuraría la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja competitiva sostenible, en base al aprendizaje. Sus beneficios potenciales

pueden ser diferenciados en tres bloques:

1. Como herramienta de planificación estratégica, su aplicación ayuda a establecer los objetivos a una organización y a definir los procedimientos, las políticas y estrategias que permitan alcanzarlos. Su utilización, por tanto, genera un conjunto de importantes beneficios genéricos como:

- ◆ Mejora el conocimiento sobre el interior de la empresa, al que añade una visión externa mediante la evaluación comparativa y en base a indicadores de medición;
- ◆ Amplía el análisis externo más allá del núcleo competitivo, ello mejora el análisis sobre el posicionamiento de la empresa, tanto frente a la competencia como frente a los niveles de excelencia;
- ◆ Ayuda a identificar nuevas oportunidades de mejora, y a establecer objetivos en base a objetivos reales alcanzados por las mejores empresas en su clase, en este sentido evita el estancamiento y fomenta la innovación, además de mejorar el proceso de control, en base a los estándares establecidos y los indicadores utilizados.
- ◆ Ayuda a formular el plan de acción o de mejora, en función del proceso

observado en las mejores empresas en su clase;

2. Beneficios relacionados con el proceso de mejora continua. que varían en función del tipo de proyecto de benchmarking, según el área, proceso, función, empresa o sector. Generalmente se concretan en: Aumento de la rentabilidad o productividad, mejora de la eficiencia de los procesos, reducción de costes, mejora de la utilización de los recursos, mejora de la satisfacción del cliente, etc.

3. Por último, un conjunto de beneficios intangibles o cualitativos, derivados de la práctica de benchmarking, como pueden ser: cambio cultural, mejora de la capacidad de aprendizaje y mayor disposición a la innovación. El benchmarking promueve una cultura que premia la responsabilidad, la participación, y la creatividad de todos los miembros de la organización, mejorando la satisfacción y motivación de sus miembros, estimula la creatividad e innovación, fomenta la participación de las personas, y abre nuevos canales de comunicación.

6 ¿EL ÉXITO DE UN EJERCICIO DE BENCHMARKING DEPENDE DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA? FACTORES CLAVE EN SU DESARROLLO

La respuesta a la pregunta que encabeza este epígrafe, depende de la

interpretación que hagamos del concepto de benchmarking: si consideramos el **benchmarking de forma extensa** (aprendizaje de las mejores prácticas e implementación de cambios) el éxito de su desarrollo está condicionado por la capacidad de aprendizaje organizativo, para la gestión del conocimiento y del cambio que posea la empresa. Por el contrario, si equiparamos el benchmarking con una **herramienta de diagnostic (evaluación comparativa)**, aunque la capacidad de aprendizaje no deja de ser importante, existen otros factores clave.

En el primero de los casos, el **benchmarking de forma extensa**, el proceso comenzaría con la búsqueda e identificación de las mejores prácticas o procesos empresariales, para medirlos y compararlos con los de la propia organización, con el objetivo de aprender y obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance". Este proceso incluiría la elaboración e implementación de un plan de mejora en base al conocimiento aprendido.

Su éxito depende de factores endógenos a la empresa, relacionados con la capacidad para gestionar información de forma eficaz (aprender) y hacer un uso productivo de ella (innovar). Según las teorías vigentes, esta capacidad (relacionada con la capacidad de

aprendizaje) depende tanto de aspectos técnicos y estructurales (*enfoque estructural*), orientados a la necesidad de procesar información relevante de forma eficiente y eficaz, como de aspectos personales, sociales o culturales (*enfoque de comportamiento*), en relación a la capacidad de los miembros de la empresa para interpretar la información, darle un significado común, y utilizarla de forma productiva, a la vez que se desarrolla el potencial del talento humano (Prieto, I. M., 2004).²¹ El equipo de benchmarking tiene que ser capaz de gestionar de forma productiva y creativa los datos del proyecto de benchmarking, y convertirlos en conocimiento útil para la empresa. En este sentido, su éxito está relacionado con la capacidad de comprensión, de aprendizaje y de entendimiento de los fundamentos en los que se basan los procesos y actividades de performance de alto nivel, que permitan la mejora continua de los procesos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 1998). Si la empresa, no cuenta con la existencia de estas condiciones de partida, tiene una probabilidad muy baja de lograr los beneficios de mejora que persigue el benchmarking. Es decir, un ejercicio de benchmarking implica la gestión de un proceso de cambio relacionado con la adaptación, implementación o transferencia de las prácticas estudiadas a la propia empresa.

En opinión de Fernandez et al. (2001), la

transferencia o adopción de las mejores prácticas por parte de una organización puede encontrarse con numerosos obstáculos. Se trataría de analizar de antemano, si las prácticas son consistentes con la cultura, el estilo de dirección y la estructura existente en la organización. La adopción de las mejores prácticas requiere su adaptación al contexto y cultura de la empresa, su transferencia y reproducción es totalmente imperfecta, y puede verse obstaculizada por barreras internas al cambio.

Esta cuestión es tratada por J. Wareham y H. Gerrits (1999), quienes sugieren que para transferir prácticas o procesos de una organización a otra, se debe considerar que: Las organizaciones son diferentes; operan en entornos institucionales y culturales diferentes; y que la práctica puede ser tácita, inalienable o estar embebida socialmente en la empresa estudiada. A ello, Cox y Thompson (1998) añaden varios problemas más:

- No hay un estándar universal, es técnicamente imposible establecer una medida absoluta en el proceso de benchmarking.
- La transferencia de una práctica excelente de una organización a otra no está garantizada en un proceso de benchmarking. El éxito de la adopción depende de múltiples factores, y "lo que funciona en un entorno no tiene porque

funcionar en otro" (Cox y Thompson, 1998).

Según Zairi y Leonard (1994), el benchmarking, no es una cuestión metodológica únicamente, es más una cuestión de cómo las metodologías disponibles son implementadas y aplicadas a situaciones particulares.

Como puntualiza la Asociación Americana para la Calidad "el concepto de "mejor práctica" es relativo, no hay una única mejor práctica"²². El benchmarking, no es un paquete que pueda adquirirse en el mercado para la consecución de unos objetivos certeros tras su aplicación. Las compañías necesitan tener algún conocimiento sobre la aplicación y la implicación de introducir el benchmarking en la gestión del negocio (Zairi y Leonard, 1994). Thompson, I. y Cox, A. (1998) afirman que, por una parte, las mejores prácticas desarrolladas en ciertas organizaciones de éxito no tienen por qué ser necesariamente las mejores cuando son adoptadas por otra organización; por otra parte, añaden los autores, el desconocimiento de las circunstancias contingenciales que rodean los datos de benchmarking analizados, puede conducir a su errónea interpretación. En consecuencia, se puede estar ante el análisis de una práctica que no sea la mejor, que no sea adaptable a la empresa, o que tras ser adaptada no logre la excelencia deseada.

Por el contrario, si interpretamos que el benchmarking significa “**evaluación comparativa**”, se trataría de una herramienta que ayudaría a identificar posibles áreas de mejora en la empresa y *benchmarks* externos de excelencia, y en este caso, su éxito depende fundamentalmente del modelo y la base de datos que la empresa emplee en la evaluación comparativa y en la búsqueda de *benchmarks* de excelencia, en concreto:

Del modelo de evaluación comparativa que se emplee:

o De su cuestionario de auto-evaluación (de los conceptos y criterios de evaluación sobre los que se base, del tipo de pregunta,...);

o Del tipo de indicadores que genere el modelo.

De la base de datos frente a la que se compara la empresa: de su actualización, tamaño (representatividad), contenido (tipo de empresa, origen del país, sector de actividad) Por tanto, una empresa que desee realizar un benchmarking de diagnóstico debe seleccionar muy cuidadosamente el modelo que vaya a utilizar, y la base de datos contra la que se vaya a comparar, ya que la información que obtenga, así como los resultados derivados de su utilización, dependen de

ello.

5. CONCLUSIONES

La utilización del benchmarking en la empresa genera potencialmente importantes beneficios. Estos son más cuantiosos cuando se realiza una interpretación extensa de la herramienta y la aplicamos como tal, que cuando se utiliza como herramienta de diagnóstico. Sin embargo, la investigación empírica sobre su uso demuestra, que el benchmarking de diagnóstico (o proceso de evaluación comparativa métrica) es la práctica más extendida entre las empresas europeas.

Las razones subyacentes a este comportamiento son de diferente naturaleza: El proceso de benchmarking es de naturaleza compleja, mientras que la evaluación comparativa exige una menor preparación. A ello se añade el hecho de que el *benchmarking* de diagnóstico ha sido promocionado por parte de la administración y otros organismos (Agencias de Desarrollo, Asociaciones de Promoción de calidad, etc.) resultando en un proceso que se sintetiza en *evaluación interna* de acuerdo a unos parámetros definidos de antemano por un modelo dado. Los resultados de este ejercicio son muy beneficiosos si tenemos en cuenta el bajo coste de su realización, y muy provechosos, para continuar un proceso más extenso: La empresa obtiene de

forma instantánea (gracias a las TICs) su perfil competitivo en comparación a una base de datos (elegida por su interés: sector, región, país...), y a partir de ahí, puede iniciar un análisis más profundo que derive en acciones de mejora.

La aplicación del benchmarking de diagnóstico en la empresa, especialmente en la PYME, depende de la existencia de modelos de evaluación métrica y bases de datos (comparativas). Por esta razón, opinamos que estos modelos deben ser apoyados financieramente por la Administración Pública en aras de la mejora competitiva.

Asimismo, la administración puede valerse del *benchmarking* de diagnóstico para lograr el Perfil competitivo de un sector, región, país... y desarrollar de *acciones de política* (industrial, tecnológica, etc.) acordes con las necesidades de negocio identificadas u ofrecer servicios empresariales (relacionados con la distribución, marketing, I+D, internacionalización...) de acuerdo a las debilidades de la empresas analizadas. Ello ayudaría a mejorar la competitividad de las empresas, especialmente de las pymes. Además, creemos conveniente que la U.E. no abandone la financiación del modelo ya extendido *BenchmarkIndex*, cuya gestión ha pasado a ser privada. No porque sea el modelo más efectivo de los existentes, sino porque ya existe una base

de datos de más de 13000 empresas evaluadas, y el valor de este tipo de diagnósticos depende del tamaño y representatividad de las bases de datos. Este modelo incluye asimismo la autoevaluación EFQM (además de los clásicos indicadores cuantitativos), por lo que fomenta el uso complementario de la gestión de la calidad total y el benchmarking. La EFQM, ha servido para promocionar el modelo *BenchmarkIndex*.

No obstante, ha llegado el momento de avanzar en la aplicación del *enchmarking* y fomentar un proceso que incluya el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la aplicación de planes de mejora.

En tal caso, los factores clave de su desarrollo son endógenos a la empresa, su éxito depende de su capacidad para desarrollar tales procesos, es decir, del capital intelectual de la empresa y de sus activos intangibles. En este sentido, creemos que las administraciones, junto con las asociaciones para la gestión de la calidad total, están dejando pasar una oportunidad única, y al mismo tiempo que fomentan el *benchmarking* de diagnóstico, deberían impulsar modelos de medición de capital intelectual y de generación de activos intangibles.

Autores

Miren Gurutze Intxaurburu Clemente

Carlos Ochoa Laburu

Eva Velasco Balmaseda

Paradigmas Gerenciales No.1	Transformación organizacional: A sobrevivir en la época posmoderna.
Paradigmas Gerenciales No.2	La gestión de la Incertidumbre. El Desafío del Liderazgo en Contextos Inestables.
Paradigmas Gerenciales No.3	Coaching en la gestión del capital humano.
Paradigmas Gerenciales No.4	La metodología gerencial de 360° para competir en escenarios globales
Paradigmas Gerenciales No.5	Competencias o habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional.
Paradigmas Gerenciales No.6	El control como un proceso de aprendizaje organizacional.
Paradigmas Gerenciales No.7	Cambios en paradigmas empresariales. Retos para la gerencia, Eficacia y creatividad en la gerencia.
Paradigmas Gerenciales No.8	ARQUITECTURA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
Paradigmas Gerenciales No.9	La función básica de la organización: Una perspectiva sociotécnica, La incompetencia: ¿Deficiencia individual o del sistema?
Paradigmas Gerenciales No.10	La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones
Paradigmas Gerenciales No.11	Gerencia Moderna
Paradigmas Gerenciales No.12	Impacto de las reuniones efectivas en la productividad
Paradigmas Gerenciales No.13	¿Cómo alcanzar la eficiencia organizacional? Eficiencia vs. Eficacia. Un cambio de paradigma
Paradigmas Gerenciales No.14	Prerrequisitos para la máxima efectividad de los procesos, ¿Democracia Organizacional?
Paradigmas Gerenciales No.15	Cómo ser una persona EFECTIVA Effective Scorecard: cómo pasar del compromiso a la efectividad
Paradigmas Gerenciales No.16	Las personas, su desempeño, ética y valores
Paradigmas Gerenciales No.17	Decidofobia: Miedo a la toma de decisiones
Paradigmas Gerenciales No.18	Los hemisferios cerebrales en el trabajo gerencial
Paradigmas Gerenciales No.19	Fluyendo con la verdad de nuestros procesos
Paradigmas Gerenciales No.20	Relevancia de la ética para el nuevo "paradigma" de la gestión pública
Paradigmas Gerenciales No.21	El autoconocimiento. Primera aptitud de la inteligencia emocional
Paradigmas Gerenciales No.22	GERENCIA INTEGRAL CREATIVA
Paradigmas Gerenciales No.23	El Gerente Publico: un profesional indispensable para el desarrollo
Paradigmas Gerenciales No.24	Motivación y Comunicación
Paradigmas Gerenciales No.25	Nuevas estrategias para gerenciar, una visión epistemológica
Paradigmas Gerenciales No.26	¿ES EL BENCHMARKING UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

Búsquelos en la Web:
www.dga.go.do

Avenida Abraham Lincoln No.1101, casi esquina John F. Kennedy, del ensanche Serrallés,
Teléfono: (809) 547-7070 Fax: (809) 540-5853
Código Postal: 10148 RNC: 401039249, Santo Domingo, República Dominicana.



Equipo editor

Agustín Rosario de la Rosa
Víctor M. Torres
Cruz María Rodríguez
Niurka Beato Alba
Dalís Guzmán Suero
Milvia Morel

Web Master

Iván Almonte

Coordinación de Integridad