

# BENCH MARKING

GUIA METODOLOGICA DE



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES

SECRETARIA DE  
ESTADO DE LA  
SEGURIDAD SOCIAL



INSTITUTO NACIONAL DE  
**SEGURIDAD SOCIAL**



La mayor parte de las administraciones públicas de los países industrializados han pasado del modelo administrativo tradicional, con el que dirigían los asuntos públicos, a un nuevo modelo de gestión pública, en el que se incluye, como paso previo, un sistema gerencialista.

El Instituto Nacional de la Seguridad Social, desde su nacimiento como entidad gestora en el año 1978, ha experimentado la evolución de las tres etapas que marcan estos modelos:

- Una primera etapa que se caracteriza por la diligencia puesta en los procedimientos y reglas. La organización desarrolla un proceso de clarificación de los contenidos funcionales de las unidades administrativas.
- Otra etapa intermedia que se manifiesta en la adopción para el sector público de las medidas que utiliza el sector privado para la mejora de resultados de gestión. En esta época la gestión del Instituto se centró en los problemas de gestión, principalmente con utilización de la técnica de la dirección por objetivos (DPO), y en la atención al ciudadano. Su estrategia estaba orientada hacia la organización como centro cerrado, consiguiendo una considerable reducción de tiempo en el trámite de las pensiones, incorporando nuevas tecnologías y librando, así, recursos de determinadas áreas de la organización para dedicarlos a la atención del ciudadano.
- En la tercera etapa o de nueva gestión pública, se identifica al ciudadano como cliente de los servicios públicos. Se muestra más atención en la conformación de un sistema de calidad de los servicios, entendida, sobre todo, desde el punto de vista de la satisfacción del usuario. Es una preocupación del INSS legitimar su gestión mediante la satisfacción de los ciudadanos a los que sirve.

Coexisten diferentes técnicas y métodos que perfeccionan el camino hacia la calidad o la mejora continua. Entre los más importantes se señalan la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos y el “benchmarking” o práctica de autoincorporación de las mejores experiencias externas.

**Edita**  
Secretaría General del Instituto  
Nacional de la Seguridad Social

**Diseño**  
Manuel Estrada

**Imprime**  
Vía Gráfica

NIPO: 202-00-001-0



El “benchmarking” es un proceso mediante el cual una organización busca establecer una posición de liderazgo, seleccionando organizaciones, procesos o funciones mejores como referencias a las que aspirar y finalmente superar.

A través del “benchmarking” se identifican y evalúan los principales indicadores de una organización en diversas áreas, tales como recursos humanos, sistemas de producción y procesos de servicio. Estos indicadores pueden compararse con los de otras organizaciones similares que se hayan distinguido por su calidad y alta productividad. Así pues, siempre concluiremos en que el “benchmarking” es una búsqueda de mejores prácticas que permitirán a una organización alcanzar cotas importantes de calidad de sus servicios.

Si bien el “benchmarking” es un instrumento de generalizada utilización en el sector privado, entendemos que también se puede aplicar como una metodología de análisis de la eficiencia de organismos públicos. Por tanto, con esta publicación se pretende mostrar la adecuación de su técnica a la Administración Pública y para ello, el INSS ha abordado la tarea de elaborar esta primera guía metodológica para la aplicación de las técnicas del “benchmarking” en el sector público, en coordinación con la Asociación Española para la Calidad.

Esta guía metodológica de “benchmarking” se estructura en seis apartados, fijando, en los mismos, los antecedentes de esta herramienta de gestión, su definición, el proceso, con la determinación de los actores, y las fases de éste y, por último, se recoge un código de conducta europeo, que es necesario tener en cuenta en todo el desarrollo del proceso.

**Francisco Gómez Ferreiro**

*Director General  
del Instituto Nacional  
de la Seguridad Social*

## SUMARIO

ANTECEDENTES .....	6
DEFINICIÓN .....	8
EL PROCESO DE BENCHMARKING .....	10
ACTORES DEL PROCESO .....	12
FASES DEL PROCESO DE BENCHMARKING .....	14
<b>Fase de planificación</b> .....	15
Identificar temas .....	15
Identificar socios .....	18
Planificar y ejecutar la recogida de datos .....	20
<b>Fase de análisis</b> .....	23
Fijar diferencia actual con el socio .....	23
Proyectar niveles futuros de resultados .....	25
<b>Fase de integración</b> .....	26
Comunicar los resultados del análisis y ganar aceptación .....	26
Establecer nuevos objetivos .....	27
<b>Fase de acción</b> .....	27
CÓDIGO DE CONDUCTA EUROPEO PARA BENCHMARKING .....	28
Principios de preparación .....	28
Principios de contacto .....	28
Principios de cambio .....	29
Principios de confidencialidad .....	29
Principios de uso .....	30
Principios de legalidad .....	30
Principios de consecución .....	31
Principios de comprensión y acuerdo .....	31



## ANTECEDENTES

Una manera de juzgar el rendimiento de una organización consiste en efectuar comparaciones entre las unidades de la propia compañía. Sin embargo, las comparaciones se hacen más consistentes con casos externos que sirven, a veces, para revelar mejores prácticas utilizadas por otras industrias o servicios y promover su adopción. A esta técnica se le da el nombre de Benchmarking, término extrapolado de las prácticas de topografía consistentes en comparar cotas.

El *benchmarking* fue introducido por la empresa Xerox Corporation a fines de la década de los setenta como respuesta a la pérdida de cuota de mercado en fotocopiadoras, ante la competencia japonesa. El proceso

se popularizó a través del Premio Malcolm Baldrige.

Otras compañías iniciaron su aprendizaje en el *benchmarking* a partir de Xerox.

Esta compañía descubrió que sus costes de producción eran los mismos que los precios de venta de sus competidores. La primera reacción de sus directivos fue manifestar que la competencia elaboraba productos de menor calidad. Por supuesto que esta opinión originaria se modificó después de examinar qué hacían sus competidores (Cross & Ipbal 1995). A partir de este momento los directivos de la compañía adoptaron una estrategia global para emular los métodos de producción de la competencia, para mejorar la calidad de sus productos.

Según Robert C. Camp, precursor del método de *benchmarking* y autor de varias obras sobre el tema, creador del modelo que lleva su nombre y ex directivo de Xerox, la filosofía del *benchmarking* se puede aplicar también a los servicios. Teniendo en cuenta que, prácticamente, todos los “outputs” en la Administración Pública son servicios, el *benchmarking* se convierte en una herramienta de plena utilidad para las Administraciones Públicas, dado que nuestras actividades se desarrollan en un entorno cada vez más competitivo, aunque todavía las consecuencias de esta competitividad no sean tan inmediatas como lo son en el sector privado.

La Guía que ahora se presenta, cuya estructura se adapta plenamente al modelo desarrollado por Xerox Corporation, pretende ser un instrumento para potenciar la actividad de *benchmarking* en el seno de las Administraciones Públicas.



## DEFINICIÓN

- El *benchmarking* es una metodología que conlleva un proceso continuo de búsqueda, aprendizaje y aplicación de prácticas óptimas, que consiste en descubrir y conocer qué hacen y cómo lo hacen otras organizaciones, identificadas como las mejores, para así mejorar las propias actuaciones y capacidades.

El trabajo de *benchmarking* constituye un eficaz medio de aprendizaje en tiempo real que consiste en someter sistemáticamente a juicio comparativo todas las áreas y procesos de la organización así como sus innovaciones, tecnologías, productos, servicios y capacidad directiva.

- El concepto puede resultar mejor acotado si se tiene en cuenta lo que no es *benchmarking*:

No es un estudio puntual; es un proceso continuo, ya que en un entorno competitivo los cambios se producen muy rápidamente, y este ritmo de cambio se acentúa precisamente en los sectores donde el *benchmarking* es habitual.

No es una actividad de “turismo”. Las visitas superficiales no aportan nada al proceso de mejora, ya que con ellas es muy difícil familiarizarse o conocer en profundidad una actividad o proceso.

No es una actividad independiente. El *benchmarking* debe ser un elemento más de una estrategia de mejora continua que debe incluir otros instrumentos, como la reingeniería de procesos, los estudios de costes de calidad o los equipos de mejora interfuncionales.

- El objetivo es introducir cambios que conducen a una mejora continua y cuantificada en los procesos, productos y servicios. Como resultado del proceso de *benchmarking* se debe llegar a la identificación e implantación de las mejores prácticas, fomentando avances tecnológicos y de gestión en cualquier área operativa de la organización.

### BENEFICIOS DEL PROCESO

Permite identificar los procesos, actividades, sistemas y prácticas que son susceptibles de mejorar, cambiar o suprimir.

Las mejores prácticas identificadas se convierten en metas y objetivos de la organización.

Proporciona una perspectiva de las tecnologías, procesos y prácticas necesarias para alcanzar los objetivos identificados.

En el aspecto relacional, ayuda a romper resistencias al cambio, puede motivar a los empleados a través de la fijación de metas ambiciosas, pero realistas y alcanzables, y contribuye a sustituir las débiles relaciones que a veces se dan entre las áreas funcionales por un diálogo orientado hacia la eficacia, la mejora continua y los resultados que han de obtenerse.

Ayuda a la toma de decisiones fundamentadas en hechos y datos objetivos.

Contribuye a identificar amenazas futuras y a configurar las estrategias de la organización

En algunas ocasiones, un estudio de *benchmarking* es útil para llamar la atención de la dirección, aportando los hechos objetivos, sobre la necesidad de iniciar un programa de mejora dotado de los recursos necesarios.



## EL PROCESO DE BENCHMARKING

Existen diversos modelos de *benchmarking* que se pueden usar para identificar, comparar y aprender de otros. El más utilizado es el **cuadrante** desarrollado por Xerox Corporation y otras grandes compañías que se muestra en la página siguiente.

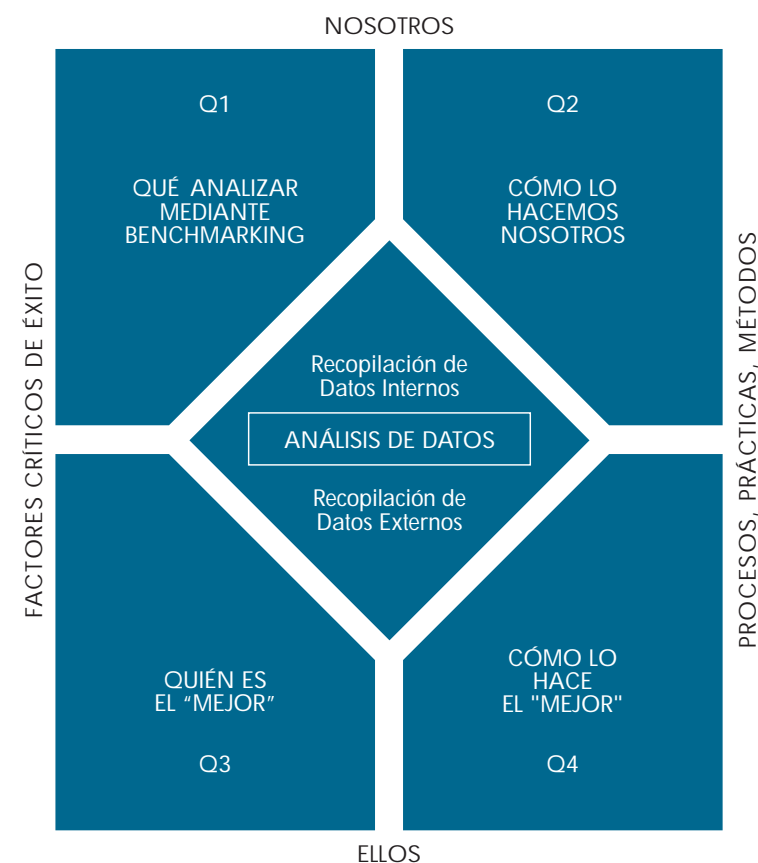
El gráfico no pretende transmitir una idea de actuación secuencial. Las numeraciones sólo se dan para facilitar la identificación de actividades diferenciadas.

Los dos cuadrantes superiores (Q1 y Q2) hacen referencia a preguntas sobre resultados o procesos propios (Nosotros), mientras que los inferiores (Q3 y Q4) se refieren a con quién o con qué se está haciendo la comparación (Ellos) y puede referirse a otra organización externa o a otra división de la propia.

Verticalmente, los cuadrantes de la izquierda (Q1 y Q3) sugieren la comparación entre outputs y resultados, mientras que los de la derecha (Q2 y Q4) indican la comparación entre procesos, prácticas o métodos.

La comparación de los cuadrantes de la derecha constituye el verdadero *benchmarking*. Es necesario entender las razones de las diferencias, evidenciadas por el análisis de los datos y de la información interna y externa que se sugiere en el centro del gráfico, y llegar a detectar qué cambios en procesos, prácticas o métodos deben incorporarse para alcanzar o exceder el nivel del objeto de la comparación.

### CUADRANTE





## ACTORES DEL PROCESO

En un proceso de *Benchmarking* hay una serie de personas o grupos implicados, con distinto nivel de responsabilidad, que pertenecen tanto al ámbito interno de la organización, como al ámbito externo.

### INTERNO

**A. Cliente interno:** Es quien realiza el encargo y a quien se le presentan los resultados. Puede ser el Director General o un jefe funcional.

**B. Ejecutivo “Sponsor”:** Un alto directivo comprometido con el proyecto. Es el promotor de alto nivel.

**C. Propietario del proceso:** Responsable funcional del proceso objeto de *benchmarking*. Es quien conoce el proceso.

**D. Líder/facilitador del equipo:** La persona que facilita y coordina al equipo de *benchmarking*. Debe conocer la técnica de *benchmarking*.

**E. Equipo de *benchmarking*:** Conjunto de personas que llevan a cabo el estudio de *benchmarking*. Es conveniente que este equipo refleje la composición multidisciplinar de la organización y que sus miembros tengan el nivel suficiente que les permita utilizar con propiedad los conceptos y criterios estratégicos de la organización.

**F. Experto funcional/técnico:** Persona que aporta un profundo conocimiento y experiencia en el asunto para apoyar al equipo. No tienen necesariamente que formar parte del equipo de *benchmarking*. Se les puede utilizar en momentos determinados.

### EXTERNO

**G. Recursos de investigación:** Personas internas o consultores que permiten acceder a la información que se necesita (encuestas, publicaciones, etc...)

**H. Socios del benchmark:** Organizaciones externas o internas objeto del estudio comparativo.

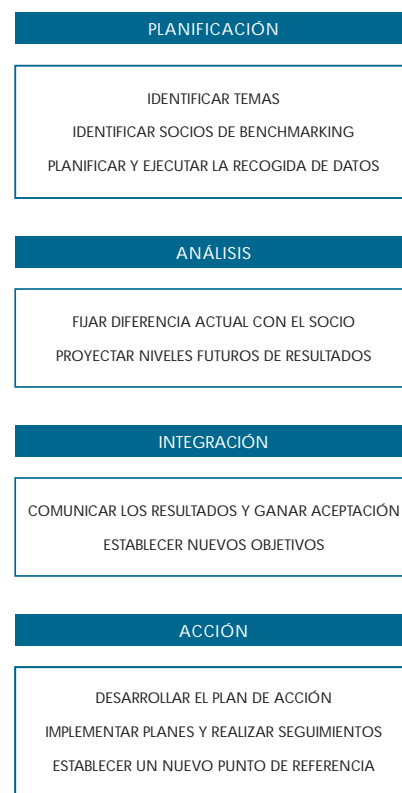
**I. Proveedores:** Organizaciones que proporcionan productos o servicios al proceso objeto de *benchmarking*.



## FASES DEL PROCESO

La descripción secuencial de todo el proceso se incluye en el libro de Robert C. Camp, “*Benchmarking, The Search for the Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*” y constituye un instrumento didáctico de primer orden para comprenderlo en profundidad.

### MODELO DE CAMP



### FASE DE PLANIFICACIÓN

#### Identificar temas

• Un aspecto previo en esta fase es definir el ámbito de estudio, de manera que éste sea factible. Si se escoge un tema demasiado amplio, por ejemplo en un proceso importante desde su inicio hasta su fin, pretender estudiar todos sus aspectos en profundidad sería una postura demasiado ambiciosa, por lo que debería ser tratado superficialmente o, por el

contrario, restringir el tema y tratarlo en profundidad. Otro aspecto previo a la elección de temas, es la identificación de los procesos que estructuran nuestra actividad, comprobar si se conocen los datos más significativos que los describen, tales como el tipo y la cantidad de recursos empleados, sus resultados objetivos, las diferencias con las expectativas del cliente así como la que pueda existir entre los resultados internos y la media en el sector, puesto que la elección

### MATRIZ DE CRITICIDAD DE LOS PROCESOS

PROCESOS	FACTORES CRÍTICOS				RESULTADOS	
	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	IMPACTO	CALIDAD
PROCESO 1	4	2	1	2	9	B
PROCESO 2	2	3	1	1	7	C
PROCESO 3	3	1	2	2	8	C
PROCESO 4	1	3	2	1	7	D

Impacto del proceso: 5 Fundamental, 4 Elevado, 3 Medio, 2 Discreto, 1 Modesto

Calidad del proceso: A Óptima, B Buena, C Discreta, D Apenas suficiente, E Insuficiente





del tema objeto de *benchmarking* debe apoyarse en el nivel de madurez en calidad de la organización. Para identificar los procesos críticos, se suele utilizar una matriz del siguiente tipo:

Cruzando los procesos con los factores críticos se puede valorar la importancia (impacto) relativa de cada proceso, y juzgando (de forma subjetiva) la calidad con la que se está realizando en la actualidad cada uno de ellos, obtenemos los elementos necesarios para construir una matriz en la que la conjunción de la importancia de un proceso con la calidad con la que se realiza nos determina su **críticidad** para la Organización. Un proceso es más crítico cuanto mayor es su impacto y menor su calidad.

Los procesos críticos para la Organización, o las tareas que se desarrollan dentro de un proceso, nos indican las áreas importantes de mejora que pueden constituir temas de *benchmarking*.

La elección concreta de un tema, teniendo en cuenta los criterios anteriores, puede venir determinada por la evidencia interna de que “hay algo que no funciona correctamente”, o porque nos conste que existe alguien que hace “algo mejor que nosotros” o bien, nos puede venir

sugerida por el examen de las listas publicadas de temas de *benchmarking* en los que han trabajado otras empresas o por publicaciones y noticias en general.

Los asuntos potenciales para *benchmarking* que se identifiquen deben ser **relevantes** (importantes), **críticos** (urgentes, que exijan una mejora), tener un alto **retorno potencial**, (que suponga un beneficio claro para la organización, estimado directamente o bien en función del coste de la no calidad).

Así mismo, deben tener garantizado **el acceso a fuentes de información**, (ya sean primarias, obtenidas de publicaciones etc., o secundarias, es decir que se pueda obtener de los socios potenciales) y tienen que estar **definidos de forma específica**, es decir, concretarlos muy bien para que al comunicarlos al socio, éste nos vea como profesionales que trabajan con seriedad.

La definición específica del tema no puede reducirse a una expresión formal, que puede ser más o menos afortunada, sino que debe acompañarse de un glosario de cada uno de los términos utilizados en la definición que los traduzcan en expresiones operativas.

*Por ejemplo:*

Si el equipo de *benchmarking*, hubiera llegado a la conclusión de que “hay algo que no funciona” en el proceso de atención e información a los usuarios y más concretamente, en su capacidad para facilitar una información completa y rápida, es probable que el tema elegido pudiera definirse como: “rapidez de respuesta a las consultas de los clientes”. Lo recomendable sería que se desarrollaran los significados operativos de los términos utilizados, según un esquema como el del siguiente ejemplo:

En todo caso, la elección del tema exigirá del “consenso operativo”, es decir, la decisión debe ser tomada por la dirección apoyada por el acuerdo de todos los miembros del equipo.

TÉRMINO	DEFINICIÓN OPERATIVA
Cliente	Externo a la organización, que accede a cualquier Centro de Información de nuestra red y formula una consulta.
Consulta	Presencial, no se consideran las formuladas por teléfono o por correo.
Respuesta	Completa. El informador debe asegurarse que el cliente ha comprendido todos los aspectos del servicio que van a incidir en su expectativa: requisitos que se le exigen, documentación que debe aportar y tiempo medio del trámite.
Rapidez	Se mide por el tiempo medio de atención por consulta y por productividad del Centro de Atención (nº de consultas por informador y jornada de trabajo).



### Identificar socios

El término no debe entenderse en un sentido absoluto, muchas veces da mejores resultados centrar la búsqueda en encontrar un socio que, simplemente, haya desarrollado un modo mejor de realizar el proceso o tarea que se quiere mejorar, renunciando de antemano a encontrar al “mejor entre los mejores”, teniendo siempre muy en cuenta nuestro propio nivel de madurez como organización.

- Considerando lo anteriormente indicado, es útil distinguir los **diversos tipos de benchmarking**, que constituyen otras tantas áreas en las que realizar la búsqueda del socio para el estudio.

### Benchmarking Interno

Se trata de identificar la mejor práctica dentro de la propia organización. En este tipo de *benchmarking* se comparan los resultados de distintos centros o, incluso, de distintas unidades funcionales dentro de un mismo centro. Este tipo de *benchmarking* es sencillo de organizar. Se obtiene fácilmente la información y los datos son inmediatos, pertinentes y útiles. Es improbable que se produzcan mejoras drásticas, pero tiene un

potencial que no es nada despreciable, tanto en resultados directos como en entrenamiento en la técnica.

### Benchmarking competitivo

Busca las mejores prácticas en las organizaciones que suministran servicios que compiten entre sí.

Este tipo puede ser útil para comparar resultados de las organizaciones públicas son áreas competenciales coincidentes o con empresas privadas que suministren los mismos servicios. Es mucho más difícil de realizar, y que, por razones de confidencialidad, es muy improbable que se consiga una imagen completa del funcionamiento de un competidor directo. El examen de los datos pudiera conducirnos a error si nos podemos determinar los procesos que los generaron.

### Benchmarking Funcional

Implica estudiar funciones o procesos que están en el mismo sector, pero no en competencia directa. Es el caso más habitual entre las organizaciones públicas y con la mayoría de las grandes empresas de servicios. Los líderes funcionales son fáciles de identificar en muchas áreas, la confidencialidad normalmente

no es un problema se descubren métodos novedosos y se pueden crear asociaciones bidireccionales muy fructíferas. El mayor obstáculo lo constituye la dificultad de adoptar y adaptar las prácticas de otros a las actividades propias, sobre todo si se trata de una comparación entre una empresa privada y un organismo público.

### Benchmarking Genérico

Es la comparación de procesos o funciones de negocio con independencia del sector de actividad. Cualquier empresa de cualquier sector puede ser comparada. Este tipo de *benchmarking* es el que potencialmente puede ofrecer más información, ya que puede hacerse con un gran número de empresas y con gran cantidad de procesos que no son específicos de un sector de actividad (por ejemplo, gestión de recursos humanos, atención al usuario, gestión de archivos, etc.)

Desde otra perspectiva cualquiera de los tipos de *benchmarking* antes definidos, pueden ser de tipo **Estratégico**, si se pretenden tratar metas corporativas, con una visión amplia y a largo plazo o de tipo **Operativo**, que se centra sobre tareas más específicas y operativas.

En cualquiera de los casos, lo fundamental en esta fase es que el equipo se esfuerce por establecer y priorizar los **criterios para la selección** del socio, y establecer la importancia relativa de cada uno de ellos para poder identificar un primer conjunto o lista de socios potenciales entre los que elegir.

Los criterios a establecer deben ser lo suficientemente concretos, como por ejemplo:

- Que el socio posea la información que queremos
- Que esa información sea accesible
- Que el coste de obtenerla (desplazamientos u otros) sea aceptable
- Similar estructura organizativa
- Cultura análoga
- Pertenencia al mismo sector

Sean estos u otros los criterios que el equipo maneje, lo importante es que existan y que tengan una definición clara para los miembros del equipo, ya que éstos deben realizar una pequeña investigación para encontrar un primer conjunto de socios potenciales en función de los criterios utilizados.



Para ordenar el listado de socios potenciales y, por tanto, estar en condiciones de elegir el más conveniente para nosotros, podemos utilizar una sencilla técnica de análisis que consiste en:

- Ponderar numéricamente el peso relativo que el equipo otorga a cada uno de los criterios.
- Establecer una escala, para cada criterio, que permita reflejar la medida en que cada socio potencial cumple el criterio de selección.

*Ejemplo:*

- Si el equipo utiliza los criterios de selección que se han expresado anteriormente, éstos pueden ponderarse asignando el valor 1 para el criterio 6 “**Pertenencia al mismo sector**” y asignando, sucesivamente, valores a los demás criterios hasta el valor 1,5 para el criterio 1 “**Que el socio posea la información que queremos**”
- El equipo, puede decidir utilizar una escala para cuantificar su estimación sobre el grado en que cada socio cumple cada uno de los criterios de selección que otorgue cinco puntos cuando el equipo aprecie que el socio cumple

**rigurosamente** el criterio de selección, cuatro si estima que lo cumple **en gran medida**, tres puntos si las **deficiencias son apreciables**, dos puntos si las deficiencias son muy significativas y un sólo punto si el incumplimiento del criterio es **absoluto**.

- Combinando estos elementos se puede construir una matriz de clasificación en la que, para cada socio potencial, la valoración directamente apreciada por el equipo se sitúa en las columnas de la izquierda y, correlativamente, se utilizan las columnas de la derecha para colocar el resultado de aplicar, a cada valor, la ponderación que le corresponde.

Con la que resulta fácil seleccionar al socio o socios que nos interesan para efectuar la comparación.

**Planificar y ejecutar la recogida de datos.**

- Antes de entablar contacto con el socio potencial de *benchmarking*, conviene realizar una búsqueda de información en publicaciones, memorias anuales, bases de datos, estadísticas, etc. Esta **búsqueda primaria** puede aportar mucha información básica sobre la

Criterios	Ponderación de Criterios	SOCIOS POTENCIALES					
		Valoración Socio A		Valoración Socio B		Valoración Socio C	
		Directa	Ponderada	Directa	Ponderada	Directa	Ponderada
Criterio 1	1,5	4	6	2	3	1	1,5
Criterio 2	1,4	5	7	2	2,8	4	5,6
Criterio 3	1,3	3	3,9	4	5,2	2	2,6
Criterio 4	1,2	2	2,4	2	2,4	3	3,6
Criterio 5	1,1	2	2,2	4	4,4	3	3,3
Criterio 6	1	1	1	3	3	4	4
TOTALES		17	22,5	17	20,8	17	20,6

organización, sus procesos y sus resultados.

Es posible que la investigación nos proporcione la referencia cuantitativa, de resultados, que marcan la diferencia entre nuestra organización y el socio potencial, pero no es muy probable que nos muestre las prácticas que las determinan.

Profundizar en el análisis implica iniciar los contactos con los socios potenciales para comprobar que están interesados en el tema que se ha decidido abordar y asegurarse que están de acuerdo en proporcionar la clase de información que se busca.

Es conveniente elaborar y remitir a los socios potenciales una carta en la que se expondrá el alcance y los objetivos de la

investigación que se está realizando, se incluirá la definición del tema con el glosario de términos, tal como se ha expuesto en el apartado 1.2 y se ofrecerá reciprocidad en el acceso a la información, que pueda serles útil, y que esté disponible dentro de nuestra organización.

El análisis inicial de nuestros procesos, las tareas que los componen, sus resultados, y toda la información acumulada hasta el momento, debe permitirnos la elaboración de un **cuestionario**, para ser remitido a nuestro socio, que constituirá la base para posteriores entrevistas, bien telefónicas o en reuniones de trabajo, en las que trataremos todos los aspectos que consideremos que hay que



conocer para mejorar nuestros métodos.

El cuestionario debe ser sencillo, no más de siete u ocho preguntas y no más de tres de ellas abiertas. Pero, en todo caso, debe ser elaborado con la participación de un experto, preferiblemente el propietario del proceso objeto del estudio, y centrado en comprender las prácticas que determinan los resultados comparativamente superiores del socio seleccionado.

El haber utilizado previamente diagramas causa-efecto, del tipo de la espina de Ishikawa u otros, debe servirnos para estructurar debidamente las causas de los problemas detectados en nuestro propio proceso y traducirlas en preguntas que nos permitan aprender a mejorarlo.

Tampoco hay que perder de vista que en la construcción de un cuestionario, por más que se sea minucioso en su preparación y exhaustivo en el uso de la documentación disponible sobre el socio, sólo seremos capaces de formular preguntas dirigidas hacia la información que **creemos** que nos puede proporcionar el socio. Es muy posible sin embargo que, a partir

de sus respuestas, se detecten aspectos en los que se vea la necesidad de profundizar, aclarar o considerar desde nuevos puntos de vista.

En estos casos, y también cuando la naturaleza del tema lo exija, o bien de los contactos previos con el socio se desprenda la necesidad o conveniencia de tratar los temas con mayor detalle, el equipo planteará al socio la posibilidad de realizar reuniones de trabajo conjuntas o incluso visitar sus instalaciones. Tanto en un caso como en el otro, debemos preparar una **Guía** que recoja de la forma más exhaustiva posible todos los aspectos que consideremos que hay que conocer para mejorar nuestros métodos.

Por respeto al socio y para garantizar los resultados de la reunión, la Guía se le facilitará con carácter previo y con el tiempo suficiente para que pueda reunir y preparar la información que nos interesa.

En general, si el tema de estudio escogido es amplio, las preguntas deberán ser de carácter estratégico, es decir, de formulación de objetivos y de decisiones organizativas.

Por lo contrario, los estudios restringidos darán lugar a formular preguntas a nivel operativo, buscando concretar cómo se realizan las tareas.

## FASE DE ANÁLISIS

- El proceso de *benchmarking* no se plantea como un sistema para copiar miméticamente las realizaciones de otros, sino para adaptar a la cultura de la organización las prácticas que permitan mejorar en aspectos concretos.

- Si se han realizado correctamente las fases anteriores, el equipo de *benchmarking* dispondrá de la siguiente información:

- Una descripción de la situación actual del proceso objeto de estudio, sus componentes críticos, inputs, fases, tareas

intermedias y outputs, así como las medidas que se utilizan para su evaluación, con el complemento de una descripción de las relaciones causa-efecto en aquellos aspectos en los que se detectan problemas.

- La situación actual del asociado, sus resultados en unidades de medida homogéneas con las nuestras, sus factores clave de éxito, sus agentes facilitadores y las prácticas y métodos que le han permitido alcanzar sus resultados.

### Fijar diferencia actual con el socio.

Las actividades que podemos incluir en este apartado son las referidas a:

- Tabular y analizar los datos. Lo que significa reunir los datos obtenidos y la métrica que se ha utilizado, en una matriz de comparación:

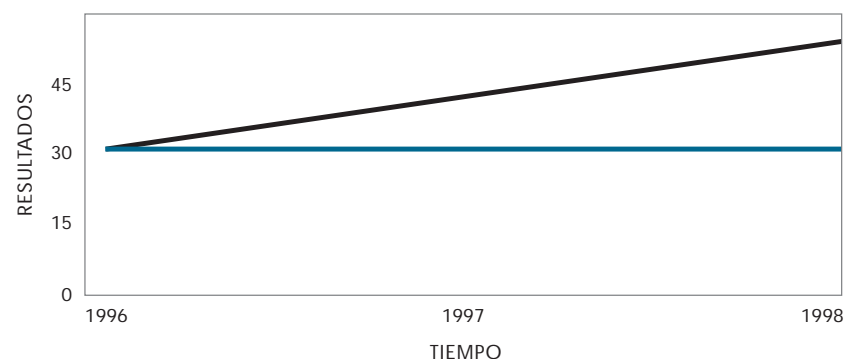
ELEMENTOS A COMPARAR (métrica)	SOCIO	NOSOTROS
Beneficio/ Activo		
Productividad del proceso		
etc.		



- Determinar el Gap competitivo actual. Significa, sencillamente, establecer la relación de cada elemento cuantificado en el socio con su homólogo en nuestra organización y calcular su distancia a la unidad:

Si se tienen datos históricos, es conveniente y esclarecedor realizar su representación gráfica, para evidenciar tendencias si las hubiere.

$$\text{GAP} = (1 - \text{Nosotros/Socio}) \times 100$$



Ejemplo: Si se estudia un GAP detectado en el elemento de productividad.

ELEMENTOS A COMPARAR (métrica)	SOCIO		NOSOTROS		GAP	
	1996	1998	1996	1998	1996	1998
Productividad del proceso (Consultas/informador y día)	30	50	30	32	0%	36%

- Analizar el GAP y sus causas. significa revisar las actividades que dan lugar a los resultados, tanto las de nuestro proceso como las del socio y significa, también

considerar los datos descriptivos de la organización de la empresa y del propio proceso que nos parezca que pueden tener una mayor influencia en el resultado final.

	SOCIO	NOSOTROS
Medida del Rendimiento	Equipos de gestión de colas con Software estadístico	Toma de datos manual por el informador
Requerimientos del Cliente	Encuestas de opinión Gestión de reclamaciones	Las define el área funcional a la que se atribuyen las competencias
Pruebas de la Calidad de la información	Estrategia cliente-proveedor	Inspecciones ocasionales

Para comparar los procesos, podemos apoyarnos en flujogramas descriptivos de las actividades que hacen las dos organizaciones dentro del mismo proceso, colocando las actividades de ambas en paralelo.

Para comparar los datos descriptivos, podemos utilizar una matriz de comparación.

#### Proyectar niveles futuros de resultados

- Si se tomaran los resultados actuales de la comparación como referencia de mejora, estaríamos aceptando automáticamente la posibilidad de mantener diferencias de resultados con el socio, dado que la evolución de la mejora de sus resultados no tiene por qué detenerse en el momento en que se está estudiando. Por el

contrario, lo normal es esperar una cierta evolución, que podemos estimar analizando la tendencia histórica observada de los resultados del socio y teniendo en cuenta también los factores que pueden influir en esta tendencia, como pueden ser:

- Que hubieran utilizado un avance tecnológico, cuyo efecto diferenciador se esté acabando.
- Que hubieran operado con unos márgenes de reducción de costes que ya no puedan seguir manteniendo.
- Que estén amenazados por un cambio normativo.

Los factores que se tengan en cuenta para determinar la tendencia es conveniente que estén apoyados por el juicio de un experto.





## FASE DE INTEGRACIÓN

Los resultados del análisis, una vez formalizados y estructurados por los miembros del equipo de *benchmarking*, es recomendable que se remitan al socio para su conocimiento, sobre todo si se han llegado a celebrar reuniones de trabajo o visitas a sus instalaciones. Esto debe hacerse como deferencia y muestra de respeto a su participación, pero también para que pueda introducir modificaciones en la información que nos ha proporcionado, ya sea porque detecte malos entendidos o porque estime que debe oponer algún reparo a la publicación de sus datos o la descripción de las prácticas que hemos podido conocer.

### Comunicar los resultados del análisis y ganar aceptación.

- Tan importante como realizar un trabajo serio y riguroso, es respetar la atención debida al modo en el que se van a comunicar los resultados del estudio para lograr que se acepten sus recomendaciones, dado que su implantación va a exigir el consenso de la organización. Por esta razón, y una vez que se ha obtenido el consenso del socio acerca de la información de él

recogida, el equipo debe preparar un plan para obtener la aceptación de sus conclusiones.

El plan debe incluir elaborar un informe con los datos estructurados para la dirección, sin olvidar incorporar un resumen de los resultados clave que se han obtenido, la selección de las personas que tengan interés en los resultados o influencia en su aceptación, el nivel de detalle de la información que se les va a suministrar y los métodos de comunicación que se utilizarán.

De todos modos, lo más conveniente es que se hubiera previsto desde el principio que todos aquéllos que tuvieran algún interés en el estudio, directivos en general, propietarios del proceso, clientes internos, hubieran ido recibiendo información suficiente antes, y no después, de terminado el estudio y, si hubiera sido posible, haber sido involucrados en él. De este modo y dado que la experiencia de *benchmarking* induce un cambio de mentalidad en los participantes, quienes tienen interés en el estudio probablemente aceptarán más fácilmente las recomendaciones y contribuirán a implementar los cambios necesarios.

### Establecer nuevos objetivos

- Partiendo de los resultados del estudio y teniendo en cuenta la proyección de resultados que contiene, corresponderá a la dirección decidir si la estrategia de mejora debe centrarse en alcanzar la paridad con la situación actual del socio, con la proyección de mejora calculada o proponerse el liderazgo, superando incluso la situación prevista para el socio en un periodo de tiempo determinado.

Las consecuencias de esta decisión serán el establecimiento de nuevos objetivos, para los que la dirección debe ganar el acuerdo de los implicados.

## FASE DE ACCIÓN

Lo deseable sería que el *benchmarking* se incorpore a la organización como un elemento de planificación que no permita que se desechen sus resultados. El proceso de planificación llevado a cabo sin el componente de una perspectiva externa no puede beneficiarse de las ventajas de la experiencia de otros; por ello, es conveniente incorporar este instrumento a dicho proceso, que es el que transforma las prioridades de la organización en estrategias y planes que,

cuando se ponen en práctica, dan lugar a una mejora del rendimiento.

- El final de un estudio de *benchmarking* debe concluir en el desarrollo de unos **Planes de Acción** que permitan gestionar el cambio y graduarlo en el tiempo, estableciendo los objetivos de mejora a corto y largo plazo, así como **implantar los planes**, asignando los recursos y estableciendo los indicadores o medidas de cuantificación, realizar **el seguimiento** del proceso y valorar los progresos realizados.

- Los logros o realizaciones alcanzados como consecuencia de la implementación de proyectos de mejora derivados del proceso de *benchmarking*, incrementan necesariamente la madurez de las organizaciones y las sitúan en un nuevo punto de partida para plantearse nuevos retos, lo que obligará a establecer **nuevos “puntos de referencia”** desde los que se habrá de partir de nuevo, para conseguir nuevas cotas de forma que éstas sucesiones constituyan procesos de mejora continua que, en definitiva, es la esencia de una buena gestión de calidad de cualquier organización.



## CÓDIGO DE CONDUCTA EUROPEO PARA BENCHMARKING

Durante todo el proceso de *benchmarking* es importante tener en cuenta una serie de principios que deben informar las relaciones entre organizaciones que van a poner en común información que, incluso, pueden afectar a derechos de propiedad legalmente protegidos.

Estos principios se recogen en el código de conducta europeo para *benchmarking*, que no es un documento que obligue legalmente, ni implica protección o inmunidad ante la ley, pero que cumple la función de orientar dichas relaciones.

La adhesión al código siempre es aconsejable cuando se inicia un proceso de *benchmarking*.

### PRINCIPIOS DE PREPARACIÓN

Demuestra un compromiso claro con la eficiencia y la eficacia del

*benchmarking* estando dispuesto a realizar un *benchmarking* inicial de contacto.

Obtén el máximo rendimiento del tiempo de tus socios de *benchmarking* a partir de una plena preparación para cada intercambio.

Ayuda a la preparación de los socios de *benchmarking* proveyéndoles con anterioridad de un cuestionario y agenda de la visita o visitas de *benchmarking*.

Antes de cualquier contacto de *benchmarking*, especialmente en los envíos de cuestionarios, solicita asistencia legal.

### PRINCIPIOS DE CONTACTO

Respetar la cultura corporativa de las organizaciones socio de *benchmarking* y trabajar con procedimientos acordados conjuntamente.

Usa los contactos de *benchmarking* designados por la organización socio, si es este el procedimiento escogido por ella.

Acuerda con el contacto de *benchmarking* designado cómo ha de delegarse la comunicación o la asunción de responsabilidad en el transcurso de un ejercicio de *benchmarking*. Verifica que existe comprensión recíproca.

Ante la solicitud de un determinado contacto, obtén permiso individualizado con antelación a poner a disposición su nombre.

Evita comunicar el nombre de un contacto en un foro abierto sin su permiso previo.

### PRINCIPIOS DE CAMBIO

Estate dispuesto a proporcionar el mismo tipo y nivel de información que pidas a tu socio de *benchmarking*, con la

asunción de que se observará el Principio de Legalidad.

Comunícate con amplitud de miras y la mayor prontitud posible con el contacto establecido, a fin de aclarar expectativas, evitar malinterpretaciones, y establecer un interés mutuo en el intercambio de *benchmarking*.

Sé honesto y resolutivo.

### PRINCIPIOS DE CONFIDENCIALIDAD

Trata los resultados de *benchmarking* de modo confidencial con respecto a los individuos y las organizaciones involucradas. Dicha información no debe comunicarse a terceros sin consentimiento previo del socio de *benchmarking* que compartió tal información. Cuando se busque consentimiento previo, asegúrate que especificas claramente qué información se va a compartir, y con quién.



La participación de una organización en un estudio es confidencial y no se debe comunicar a extraños al proceso, sin el permiso precedente de dicha organización.

## PRINCIPIOS DE USO

Utiliza la información obtenida mediante benchmarking únicamente para propósitos planteados y acordados con el socio de benchmarking.

El uso o comunicación del nombre de los socios de *benchmarking* con los datos obtenidos o las prácticas observadas, requiere el permiso previo de ese socio.

Las listas de contacto, u otra información de contacto, proporcionadas por las redes de *benchmarking* (en cualquiera de sus formas), no podrán usarse para propósitos distintos a los de *benchmarking*.

## PRINCIPIOS DE LEGALIDAD

Si existiera cualquier posible duda sobre la legalidad de una actividad, se debería solicitar asesoramiento legal.

Evita discusiones o acciones que puedan implicar un interés en la limitación del comercio, mercado y/o proyectos de distribución de clientes, fijación de precios, manipulación de ofertas/licitación, soborno, o cualquier otra práctica anticompetitiva.

No trates tu política de precios con la competencia.

Evita la adquisición de información por cualquier medio que pueda interpretarse inadecuado, incluyendo la infracción, o aliciente a infringir, del deber de mantener la confidencialidad oportuna.

No reveles o uses ninguna información confidencial que

pueda haber sido obtenida mediante medios inadecuados, o revelada por cualquier otra actuación que suponga violación del deber de confidencialidad.

Como consultor, cliente u otra parte interesada, no transfieras los hallazgos de *benchmarking* a otra organización sin primero obtener el consentimiento de tu socio de *benchmarking* y sin asegurarte de que los datos se “codifican” adecuadamente para que así queden protegidas las identidades de los participantes.

## PRINCIPIOS DE CONSECUCCIÓN

Cumple de modo pertinente cada compromiso asumido con tu socio de benchmarking.

Esfuézate en completar cualquier estudio de *benchmarking* a la satisfacción de tus socios, tal y como mutuamente se acordó.

## PRINCIPIOS DE COMPRENSIÓN Y ACUERDO

Reflexiona sobre cómo le gustaría a tu socio de benchmarking que fuera el trato que recibiese de ti y trátalo de tal manera.

Acuerda con tu socio cómo espera que utilices la información proporcionada, y no la uses de forma que rompiera ese acuerdo.