

Benchmarking como estrategia gerencial en las organizaciones

Sofía Sánchez Pirela*

Douglas Romero**

Resumen

En este ensayo se pretende analizar el benchmarking como estrategia gerencial en las organizaciones. Basado en Carrión (2007), Ezquer y Castellano (2010), Sánchez (2009) y Fleitman (2007) entre otros. Metodológicamente, se basó en un estudio documental bibliográfico, mediante la utilización de la hermenéutica. En las reflexiones finales, se establece que el benchmarking es una valiosa herramienta gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones, por cuanto no consiste en copiar, o imitar, sino en investigar tanto su situación interna como externa y las diferentes posibilidades para el establecimiento de objetivos y metas específicas que orienten su puesta en práctica, evitando la limitación del desarrollo del pensamiento creativo de sus empleados, entre otras consecuencias.

Palabras clave: benchmarking, estrategia gerencial, organizaciones.

* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientiarum en Docencia para la Educación Superior. Especialista en Metodología de la Investigación. Licenciada en Administración. Profesora emérita de la UNERMB. Email: urdaneta.s@gmail.com

** Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster Scientiarum en Economía Agrícola. Economista. Profesor Emérito de FACES-LUZ. Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas de FACES. Miembro de Número de la Academia de Ciencias Económicas y Sociales del Estado Zulia. E-mail: douglas2550@gmail.com

Benchmarking as a Management Strategy in the Organizations

Abstract

The aim of this essay is to analyze the benchmarking as a management strategy. Based in Carrion (2007), Ezquer y Castellano (2010), Sánchez (2009) and Fleitman (2007), among others. Methodologically it was based in a documental study, throughout the hermeneutic. As final reflexions, it is settled that the benchmarking is a valuable management tool for the making decision in the organizations, because it is not just to copy or imitate; but to investigate the externals and internal situations, and the different options for the establishment of specific objectives and goals to guide its implementation, avoiding the restrictions to develop the creative thinking of its employees, among other consequences.

Key words: benchmarking, management strategy, organizations.

Introducción

El presente ensayo tiene como finalidad, reflexionar sobre el benchmarking como una estrategia gerencial organizacional, dirigida a definir un proceso estructurado sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras sustentables.

Por ello, algunos de los beneficios que se obtienen con la implementación del benchmarking consisten en el aumento de la motivación del personal para realizar bien su labor y el logro del éxito de la empresa en el mercado, entre otros. Considerando lo poco asertiva o no, de la aplicación del Benchmarking en las organizaciones, se hace necesaria una reflexión teórica a fin de conocer las razones que justifican su consideración y aplicación.

En este orden de ideas, se orienta la discusión del ensayo, con el propósito de reflexionar sobre esta importante tendencia gerencial en las actuales organizaciones, las cuales demandan una gerencia altamente creativa; por ser una metodología que permite comparar el desempeño de los procesos y determinar cuáles son las áreas con necesidades de mejoras, para poder cumplir así los requerimientos claves de los clientes.

Benchmarking: generalidades

Actualmente, los estudios sobre el benchmarking son comunes al abordarse el tema de las estrategias gerenciales para ser aplicadas dentro de las empresas, no obstante, se han producido grandes fracasos en su aplicación; debido, a la mala interpretación que existe al momento de su implementación. En tal sentido, se hace necesario revisar autores como Robbins y Coulter (2005), quienes afirman que el benchmarking consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores, para aumentar el desempeño.

Por su parte, Marúm *et al.* (2004), describe el benchmarking como un instrumento que permite captar la realidad de una determinada organización, sin importar la complejidad de esta, constituyéndose en la base para generar mejores decisiones, en otras palabras se trata de un instrumento situado en el ámbito de la eficiencia para hacer más eficaz a la organización de la cual forma parte.

En efecto, esta técnica es esencial para lograr el éxito de toda empresa, por cuanto integra ciertos componentes de vital ayuda, como son: conocer a la competencia y las prácticas por las cuales estas industrias han llegado a la cima, es decir; en cierta forma el benchmarking es el complemento ideal de las organizaciones que desean en algún momento ser reconocidas como las mejores dentro del mercado.

Dentro del mismo orden de ideas, Ezquer *et al.* (2010), plantean tres aspectos esenciales del benchmarking que conducen al éxito, estos son: continuidad: debido a que no es una estrategia que se hace una vez y se olvida, esta técnica requiere de un proceso continuo y constante. Medición: el proceso de benchmarking se trata de una medición constante entre los productos propios y los de la competencia para poder compararlos. Es dirigido a todas las facetas de negocios, y debe ser destinado a aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las organizaciones reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

En este sentido, todos estos aspectos son idóneos para la efectividad del benchmarking; sin embargo Ezquer *et al.* (2010), plantean puntos muy importantes en la aplicación de esta técnica, para que pueda surtir el efecto deseado en las organizaciones, debido a que engloba puntos relevantes, como la medición.

No obstante, según Bohlander y Snell (2008), la utilización o combinación de cada uno de los aspectos planteados por los autores antes mencionados, dependerá del propósito bajo el cual se pretenda desarrollar esta tendencia gerencial tan innovadora, pues este conjunto de palabras engloba la definición del benchmarking, su utilización y el propósito a través del cual se debe desarrollar esta estrategia gerencial. Por otra parte, para Fleitman (2007), el benchmarking es un proceso sistemático y continuo que requiere: Objetivos claros, planes estratégicos, información procesada, trabajo en equipo, evaluación de productos y servicios, procedimientos de trabajo.

Sin embargo, en la Publicación Asociación Española de Cirujanos (2005), se plantea que el benchmarking debe contemplar otros requerimientos como: Conocerse a sí mismo: es detectar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, para poder descubrir las partes sobre las cuales conviene ser implementado. Mirar al exterior: asumir la necesidad de abrirse al exterior y reconocer que hay organizaciones mejores de las cuales pretendemos aprender. Y predisposición al cambio: dado que el desarrollo de un proyecto de benchmarking, conduce a la necesidad de cambios e innovaciones, la organización debe estar abierta a esto; todo ello en el marco de la visión estratégica con la firme y decidida implicación de la dirección y los mandos intermedios, así como de un soporte metodológico adecuado.

Ante la situación planteada, es necesario acotar que los requerimientos de esta estrategia gerencial van de la mano con el objetivo que desee lograr la organización y la puesta en práctica del benchmarking. De acuerdo con Sánchez *et al.* (2006), existen requerimientos relevantes para esta técnica, como son: el trabajo en equipo, objetivos claros y planes estratégicos.

En concordancia con lo expuesto, resulta imprescindible la sensibilización del personal respecto a la necesidad de investigar y analizar sobre la posibilidad de implementar esta estrategia gerencial, a fin de poder adecuarla con la planificación organizacional, de modo que, si la organización busca poner en práctica esta estrategia deberá en primer instancia concientizar a su personal y ganarlo a la idea de la innovación para poder lograr un trabajo en equipo efectivo y el logro de sus planes y objetivos.

Objetivos del benchmarking

Las organizaciones actuales se preocupan cada vez más por alcanzar el éxito, al mismo tiempo valoran su potencial humano para lograrlo; desde esta perspectiva es relevante conocer los objetivos a alcanzar con la puesta en práctica de esta estrategia gerencial; para ello se señala a Carrión (2007), quien determina que el benchmarking persigue dos objetivos básicos los cuales consisten en aprender de otros y plantearse metas. Del mismo modo, Hansen y Mowen (2007), suponen que el objetivo clave del Benchmarking es mejorar el desempeño mediante la identificación, comprensión y adopción de las mejores prácticas implementadas por otros.

La opinión de estos autores resulta asertiva, ambas coinciden en que la mejora del desempeño de la empresa viene dada por la identificación y adopción de las prácticas de las organizaciones reconocidas. Por ello, es necesario tomar en cuenta este proceso de forma estructurada y con metas fijadas según las necesidades presentes en la organización.

Ahora bien, en atención a lo acotado en Publicaciones TSO (2009), algunas organizaciones al aplicar el benchmarking se limitan a copiar o imitar, distorsionando por completo su propósito; el cual teóricamente pretende mejorar y llevar a la empresa a tener algún tipo de ventaja competitiva, permitiéndole destacarse entre tantas, con mejores procesos, productos y/o servicios; empleados más eficientes y con clientes mucho más satisfechos ante la competencia.

Tipos de benchmarking

Tomar la decisión de implementar la estrategia gerencial del benchmarking, no es suficiente argumento para su éxito esperado; es necesario conocer además los diferentes tipos que existen, por cuanto varios autores plantean una diversidad que se corresponde al propósito que se persiga.

En relación a los tipos de benchmarking, Carrión (2007), plantea la siguiente tipología: a) *Estratégico*: el cual consiste en un examen o análisis estratégico del entorno de la industria y sus competidores, Porter (2006). b) *Operativo*: trata de definir de forma rigurosa y realista donde se sitúa la empresa, frente a la competencia en relación a los factores críticos de éxito.

Del mismo modo, Boxwell citado por Carrión (2007), propone la siguiente clasificación: a) *Operativo*: este tipo de benchmarking, es el más difícil, pues la recogida de datos de la competencia implica un gran esfuerzo. b) *Cooperativo*: es aquel que trata de contactar con las empresas “best in class” y compartir conocimientos. En este caso, no son competidores directos. c). *Colaborador*: hace referencia a un grupo de empresas que comparten conocimientos sobre una actividad concreta, esperando mejorar gracias al aprendizaje, Mondy y Noé (2005). d). *Interno*: es un tipo de benchmarking colaborador, pero dentro de la propia organización.

La tipología planteada por Carrión (2007), es revisada por Da Silva (2002), quien reconoce que el benchmarking puede ser a su vez estratégico u operativo. Por ejemplo, se podría plantear realizar un benchmarking estratégico cooperativo, competitivo, colaborador o interno. Es decir, se puede escoger un tipo para ser utilizado de manera individual o por el contrario podría estar compuesto con cualquiera de las tipologías antes mencionadas, pero esto va a depender de la organización que lo ponga en práctica.

Por otro lado, también se puede diferenciar entre: a) *Interno*: esta tipología, es una forma de estrategia gerencial colaboradora que permite identificar las mejores prácticas dentro de la propia empresa y extender este conocimiento a otros grupos de la organización, según Phillips (2006). b) *Externo*: es el que incluye el estratégico y operativo, tanto a nivel competitivo, cooperativo como colaborador.

Asimismo, Barfield *et al.* (2005) propone una tipología diferente, la cual se basa en dos tipos: a). *Benchmarking de resultados*: es aquel donde el producto o servicio final se examina, usando un proceso denominado “ingeniería inversa”, y el foco de atención es sobre las especificaciones del producto/servicio y sobre los resultados del desempeño. b). *Benchmarking de procesos*: es aquel donde se centra la atención en la manera en la cual las mejores compañías logran sus resultados.

Considerando las diferentes tipologías planteadas por los citados autores, es menester acotar que esta varía según el objetivo que se persiga y donde se realice, por ello es indispensable tener presente el tipo de benchmarking a utilizar, ya que éste va a depender de las necesidades de la organización al poner en práctica tan importante tendencia.

Fases del benchmarking

Es importante hacer énfasis en las fases de este proceso, para conocer: cómo debe darse esta tendencia gerencial en una organización y pueda tener el éxito deseado. Sobre este particular aspecto, Sánchez (2009) refiere las siguientes:

1. De *planificación*, en la cual se identifica el objeto a ser estudiado, las empresas a comparar y los métodos de recolección de datos;
2. De *análisis*, donde se mide el desempeño que tienen las organizaciones a comparar y su desempeño futuro;
3. De *integración*, se comunican los resultados de las comparaciones realizadas a las empresas sometidas a estudio, y se establecen los objetivos a perseguir con la implementación del benchmarking;
4. De *acción*, se desarrollan procedimientos de mejora continua, e implementación de planes para monitorear los resultados, y se desarrollan planes de acción; y,
5. De *madurez*, en ella se escoge de todas las organizaciones comparadas, la organización que va a ser sometida a estudio.

Es relevante el conocimiento y comprensión de estas fases por parte de la gerencia de la organización al momento de decidir la implementación de esta estrategia, por cuanto existe una perfecta interrelación entre ellas: planificación, análisis, integración, acción y madurez, las cuales ameritan un estricto cumplimiento, que tal vez marcará luego el éxito a través de comparaciones efectivas o el fracaso de la misma.

Errores frecuentes que llevan el benchmarking al fracaso

Cuando se discuten los errores del benchmarking, Spendolini (2005), refiere que los investigadores experimentados con mucha frecuencia culpan de estos problemas a la falta de preparación durante las etapas de planificación y a la ansiedad de comenzar la fase de recopilación de datos. En tal sentido, Marúm *et al.* (2004), relatan que como la mayoría de las tentativas humanas, el benchmarking puede fallar, un desliz en cualquier actividad significa generalmente una preparación inadecuada del participante para la empresa, es decir no se aprendió lo suficiente sobre los requisitos y las reglas, haciéndose negativa su implemen-

tación. Las principales razones por las cuales puede suceder el fracaso en este proceso, esgrimidas por los citados autores son:

1. El desconocer un proceso mejor por parte de alguien en el exterior.
2. Objetivos demasiado amplios: un objetivo excesivamente amplio, puede garantizar el fracaso.
3. Calendarios poco prácticos: dado que se trata de un proceso estructurado y para algunos complicado, el cual no puede cumplirse en unas cuantas semanas.
4. Deficiente composición del equipo de trabajo.
5. Énfasis inadecuado: es una causa frecuente de falla en el benchmarking, los equipos se retrasan recolectando datos interminables y ponen demasiado énfasis en los números; tanto la colección de datos como los números mismos son importantes, pero el aspecto más importante es el proceso en sí mismo. (Publicaciones Vértice, 2010).

La consideración de estas fallas en la aplicación del benchmarking debe ser la primera observación de toda organización que desee mejorar en función de otras, por cuanto a veces se incurre en errores que pudieran evitarse si se toman en cuenta.

Reflexiones finales

En virtud de las anteriores reflexiones, centradas en la revisión teórica, se infiere que el benchmarking trata de un proceso sistemático y continuo, el cual requiere de un buen equipo de trabajo, objetivos claros; además, de un estudio e investigación para garantizar su éxito, considerando los diversos tipos y categorías existentes de esta estrategia tomando en cuenta que, dependiendo de la forma a través de la cual se efectúe, asegurará el triunfo para cualquier organización que lo implemente.

El benchmarking no debe utilizarse de forma indefinida, pues estaría despreciando el pensamiento creativo de sus empleados, y no es esto lo que se pretende con esta estrategia gerencial.

Finalmente, es indispensable documentarse antes de tomar alguna decisión referente a su implementación, de esta forma se evitaría inconvenientes generadores de conflictos en la organización. Considerándolo no como bueno o malo, por cuanto el que sea bueno o malo va a depender

de la forma como se utilice y la ética de la empresa que lo ponga en práctica, siendo los responsables directos sus directivos.

El benchmarking será una estrategia gerencial exitosa para aquellas organizaciones que consideren, primero, la necesidad de su implementación, segundo, ejecutar cada una de sus etapas a fin de poder conocerse a sí mismas, conocer el entorno y demostrar predisposición para el cambio, y tercero, evaluar exhaustivamente el tipo de estrategia que se desea desarrollar para adecuarla, bien sea a los resultados, a los procesos, al entorno interno o al externo, entre otros, convirtiéndose en una organización competitiva.

Referencias bibliográficas

- Barfield, Jesse; Raiborn, Cecily y Kinney, Michael (2005). **Contabilidad de costos: tradiciones e innovaciones**. Editorial Thomson, México.
- Bohlander, George y Snell, Scott (2008). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Cengage Learning, México.
- Carrión, Juan (2007). **Estrategia: de la visión a la acción**. Editorial Esic. Madrid, España.
- Da Silva, Reinaldo (2002). **Teorías de la administración**. Editorial Thomson Learning, México.
- Ezquer, Fermín y Castellano, José (2010). **Serie finanzas y empresa**. Editorial Netbiblo, España.
- Fleitman, Jack (2007). **Evaluación integral para implantar modelos de calidad**. Editorial Pax México, México.
- Hansen, Don y Mowen Maryanne (2007). **Administración de costos, contabilidad y control**. Editorial Cengage Learning, México.
- Marúm, Elia; Robles, María y Villaseñor, María (2004). **Benchmarking en áreas y procesos académicos**. Editorial Anuiés. México.
- Mondy, Wayne y Noé, Robert (2005). **Administración de recursos humanos**. Novena edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Phillips, Jack (2006). *Invertir en el capital humano, estrategia para no gastar demasiado o demasiado poco*. Editorial Deusto. España.
- Porter, Michael (2006). **Ser competitivo**. Editorial Deusto. España.
- Publicaciones TSO (2009). **Mejora continua del servicio**. Editorial TSO. Reino unido.

- Publicaciones Vértice. **Gestión de la Calidad ISO 9001 en el Comercio** (2010). Editorial Vértice. España.
- Publicación Asociación Española de Cirujanos (2005). Editores Ruiz López, Alcalde Escribano y Landa García. Editorial Arán. C/Castelló, 128-1º. Madrid. España.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración**. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Sánchez Cristina, Palomino Antonio, Sánchez José (2006). Manual **para la integración de sistemas de gestión**. Editorial Fundación Confemetal. Madrid España.
- Sánchez, Gema (2009). **Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministros extendida**. Editorial del Blanco Editores. España.
- Spendolini, Michael (2005). **Benchmarking**. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.