

EL PROCESO DE BENCHMARKING

Podemos definir el concepto de Benchmarking como “un proceso sistemático y continuo para conocer, comparar, analizar y evaluar los productos, servicios, procesos de trabajo, indicadores y resultados de las empresas reconocidas por sus mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”

Si “salimos afuera” podremos descubrir que existen tres cosas diferentes: los números, las formas de hacer las cosas y los modelos conceptuales; y que estos elementos dan lugar a tres diferentes tipos de benchmarking: cuantitativo; cualitativo y conceptual.

Si bien la finalidad condicionará el tipo de benchmarking elegido, cualquiera de los tres, aunque de manera diferente, son poderosas herramientas estratégicas para el logro de la mejora organizacional.

EL BENCHMARKING CUANTITATIVO

La finalidad del **benchmarking cuantitativo** es formular un juicio competitivo, que nos permita descubrir la posición en que se encuentra el proceso o función que comparamos, para luego generar un proceso de reflexión que nos conduzca a iniciar una acción de mejora.

El Benchmarking Cuantitativo consiste en comparar indicadores de gestión o resultados organizacionales con el fin de analizar y evaluar el nivel de desempeño de un proceso, sistema u organización.

Pero como es imposible comparar aquello que no se tiene o que no se conoce, el benchmarking nos exige “*haber hecho los deberes antes*”; es decir, si se quiere benchmarkear la inversión en capacitación (como un porcentaje del payroll) es obvio que primero hay que conocer los propios números. Este es un requisito indispensable, ya que no es posible generar un juicio (comparar un dato con un parámetro) si primero no se tiene el dato.

Por otra parte, si los números no tienen la calidad adecuada, pueden llevar a la formulación de conclusiones equivocadas. Por esta razón, el éxito de un benchmarking cuantitativo, fundamentalmente dependerá de que todos los que participan de la comparación, utilicen los mismos criterios de medición.

En otras palabras, se trata de aplicar con rigurosidad aquello de sumar... “*peras con peras*” y “*no peras con bananas*”.

EL BENCHMARKING CUALITATIVO

La finalidad del **benchmarking cualitativo** es aprender a partir de lo que otros hacen, para luego iniciar una acción de mejora. Fundamentalmente, un benchmarking cualitativo se propone aprender más sobre un proceso o práctica de trabajo.

Este tipo de benchmarking consiste en desarrollar estrategias para conocer, comparar, compartir y aprender "formas de hacer las cosas" a partir de un conjunto de referentes.

Ahora bien, cuando "las mejores prácticas" son utilizadas como referencia se las denomina "*Best Practices*". Sin embargo comúnmente se considera que las "*Best Practices*" no existen; lo que existe en cambio es la "*Effective Practice*" o práctica efectiva, es decir aquella que funciona y es útil en un entorno particular.

Pensemos que una "práctica" puede ser efectiva en una empresa y perjudicial en otra, por lo cual debemos decir que, el benchmarking debe estar asociado al pensamiento crítico, más que al concepto de imitación o plagio.

EL BENCHMARKING CONCEPTUAL

El **benchmarking conceptual** utiliza un patrón o modelo de referencia para iniciar un proceso de rediseño organizacional o de reformulación estratégica, siempre con un claro propósito de mejora; y surge a partir de la formulación de un "*tipo ideal*" de modelo organizacional o de funcionamiento ideal de un proceso.