

## **BENCHMARKING EN RECURSOS HUMANOS**

Dentro de las modernas técnicas o sistemas diseñados para generar VALOR en las funciones de la organización y optimizar sus resultados, obteniendo ventaja competitiva se encuentra el **benchmarking**. El valor puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos. El valor no es únicamente subjetivo, es transitorio, ya que depende del juicio humano y éste, a su vez, recibe del medio ambiente influencias que están en permanente cambio. Es por esto que el valor debe ser objeto de constantes revisiones.

El **benchmarking** debe estar dirigido a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Es un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos, que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia" o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

Un benchmark puede establecerse a cualquier nivel de la organización, en cualquiera de sus áreas. El objetivo final es simple: ser mejor que el mejor, es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto. La búsqueda continua de la excelencia es el objetivo central de las prácticas de **benchmarking**.

El punto de inicio en alcanzar la excelencia es el cliente. Ya sea interno o externo a la organización, el cliente establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de la misma. Un proyecto de **benchmarking** debe iniciarse planteando los siguientes interrogantes:

¿cuál es el valor que obtendré al conocer este proceso?

¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de mi organización que permiten generar valor para mis clientes?

¿Qué es lo que pretendo lograr?

¿En dónde se genera el problema o la oportunidad en costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos?

No debemos confundir **benchmarking** con análisis de la competencia, encuestas o mediciones. El análisis de la competencia no se lleva a cabo a la vista de todos y, muchas veces, la información se obtiene de manera clandestina. Éste es un proceso de mutua colaboración. **Benchmarking** significa un punto de referencia y puede ser también la medida de un resultado o la descripción de un proceso. Los benchmarkers identifican las organizaciones que están haciendo algo excepcionalmente bien.

**Benchmarking** puede lograr:

- Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas
- Descubrir y plegar las interconexiones entre las partes de la organización
- Despertar el sentido competitivo de las unidades mediocres
- Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación
- Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar
- Superar la barrera del síndrome "no fue inventado aquí", para lograr el cambio
- Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio

- Presentar una tarea común para mejorar los procesos

El **benchmarking** no provee respuestas, sugiere prioridades, o prescribe una acción. Un exitoso proyecto de **benchmarking** produce información, más que opiniones. El **benchmarking** puede aplicarse a cualquier proceso del que se disponga información, socios voluntarios y valor significativo potencial. Una vez que el proyecto ha sido completado, el cambio generado tiene que ser institucionalizado, antes de que otro proyecto se inicie. Lo único que no puede medirse dentro de los negocios son los conceptos. Los conceptos son invisibles, pero cada persona, cada parte del trabajo o cada reacción humana son susceptibles de ser medibles. La clave para medir el desempeño es hacer las tareas visibles. Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de **benchmarking**, desde analizar la práctica o el proceso hasta calcular el valor agregado del cambio o impacto.

Los benchmarkers necesitan de la medición por cuatro razones:

1. Para saber dónde se encuentra el inicio.
2. Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y cuánto será el valor agregado.
3. Para calificar socios potenciales de **benchmarking**.
4. Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el **benchmarking**.

Uno de los rasgos distintivos del **benchmarking** es que genera información externa que llega a convertirse en un indicador comparativo de desempeño. Esto elimina la habilidad del personal interno que desarrolla mediciones para protegerse a sí mismo y engañar a la compañía.

Debemos partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía, al que debemos ofrecerle un servicio de calidad y máxima respuesta.

Para poder generar un proyecto de **benchmarking** (ya sea interno o externo) el paso inicial es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicarnos cuáles son los resultados tangibles que estamos obteniendo, para que con esta información estemos en condiciones de compararnos objetivamente con nosotros mismos o con empresas de otro tipo.

Todas las organizaciones dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Este éxito depende de tres habilidades:

Debemos tener la disposición de hacer nuestro trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente, debemos sobresalir. Sobresalir en las áreas correctas, debemos enfocar nuestra atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia. El éxito depende de nuestra habilidad para cuantificar nuestro desempeño y utilizarlo para obtener el máximo beneficio de éste. Debemos enfocarnos hacia los resultados, no en las actividades. La efectividad implica algo más que productividad.

**No es hacer algo bien, sino hacer bien lo importante**