

# Identificación y Transferencia de las Mejores Practicas Internas - Parte 1

Por Raúl Bernasconi

La práctica del Benchmarking, como proceso sistemático de comparación de los resultados y/o procesos propios con los de otras organizaciones que puedan tomarse como "referencia" por su excelencia al respecto, para luego incorporar (adaptándolos convenientemente) aquellos que puedan resultar aplicables a nuestra situación, aún no está suficientemente extendida en las empresas de nuestro medio, a pesar de los importantes beneficios que la misma puede aportar.

Las causas de lo anterior son múltiples, y varían según los casos: dificultades en encontrar un "partner" adecuado, celos competitivos, diferencias de estructura / cultura / contexto, frustración por experiencias previas poco exitosas, etc. Debemos reconocer, por otra parte, que no es sencillo implementar un proceso de Benchmarking que sea sistemático y que, además, permita aprovechar todas las oportunidades latentes.

Es cierto que muchas veces se llevan a cabo "visitas" a otras organizaciones, pero el aprovechamiento de las mismas suele ser relativamente bajo, por falta de procedimientos y técnicas adecuadas, o por la existencia de un "ambiente" interno poco favorable.

Existe, sin embargo, una **f fuente mucho más accesible** de información y de potenciales beneficios (y que es aún menos difundida que la mencionada previamente): se trata de la **comparación interna de resultados y procesos (benchmarking interno)**, entre distintas operaciones de una misma organización, a fin de identificar y transferir aquellas prácticas que sean más exitosas (el término "operaciones" debe interpretarse aquí en sentido amplio: puede tratarse de distintas plantas industriales, unidades de negocio o de soporte, actividades comerciales, procesos administrativos, etc.).

Distintos estudios realizados en el exterior muestran que **los beneficios potenciales que pueden derivarse de lo anterior son enormes**, especialmente en los casos de:

- Organizaciones con múltiples negocios / divisiones.
- Organizaciones con numerosos equipos de trabajo realizando una misma actividad en distintos lugares / horarios, como p. ej.: cuadrillas de mantenimiento, equipos de ventas, turnos productivos, atención en sucursales / puntos de servicio, etc.

Entre otros, los beneficios potenciales incluyen:

- Ahorros de costos / gastos / inversiones.
- Aumento de la velocidad de reacción / respuesta.
- Mejora y/o "estandarización" de la calidad de productos y servicios.
- Incremento en la seguridad de personas y bienes.
- etc.

Si bien no se trata de algo conceptualmente nuevo o desconocido por los niveles gerenciales, asombra realmente la escasa cantidad de proyectos de este tipo que uno encuentra en la práctica. Aparentemente, no se trata solamente de un problema local: un investigador norteamericano que analizó en profundidad el tema en 1995 (Gabriel Szulanski), llegó a la conclusión de que las "mejores prácticas" pueden permanecer "enterradas" por muchos años (o para siempre) en las grandes organizaciones y que, una vez descubiertas, se tardaba dos años más hasta que las mismas empezaran a ser consideradas seriamente por otras unidades (si es que, efectivamente, ello finalmente ocurría).

## Barreras para la adopción de las Mejores Prácticas Internas

Aún asumiendo que la mayor parte de los miembros de una organización desea aprender y desarrollarse, compartir con otros sus conocimientos y experiencias y, en general, mejorar el "estado de cosas", **distintas cuestiones de carácter logístico, estructural y cultural suelen trabar el proceso mencionado**. Entre ellas:

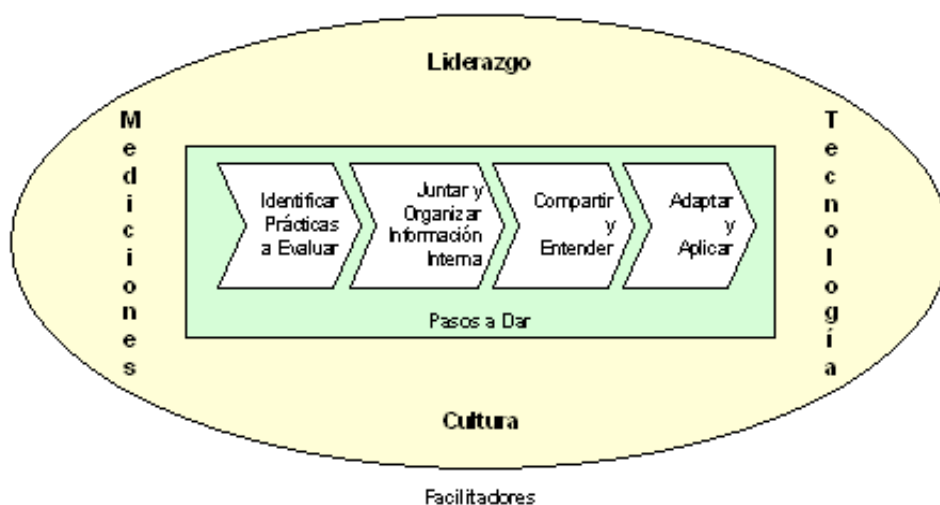
- Modelos organizacionales y procesos de gestión que, desde su mismo diseño, estimulan la fragmentación y los compartimentos estancos, a través del foco excluyente en el cumplimiento (y reconocimiento) de los objetivos individuales / sectoriales, con escasa

consideración a los intereses / resultados del conjunto.

- Una cultura que privilegia el know-how técnico y la innovación como "competencia individual", por sobre el compartir conocimientos y experiencias.
- La desconfianza a todo lo que no fue desarrollado en el propio ámbito de trabajo.
- La falta de contacto y/o de relacionamiento entre personas que no trabajan juntas, pero que comparten problemáticas comunes. En muchas organizaciones, no solo se da el caso de que la "mano derecha no conoce lo que hace la mano izquierda", sino que directamente ignora su propia existencia.
- La falta de conciencia acerca de la importancia de la información "tácita" (versus la "explícita"): normalmente, lo más importante para poder implementar una práctica no puede ser "codificado" (escrito sobre papel), sino que requiere del diálogo con, y el apoyo personal de, el "experto" en cuestión.
- No asignar el tiempo necesario, ni reconocer al personal, por compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

### Cómo implementar un proceso sistemático de identificación y adopción de las Mejores Prácticas Internas

Consideramos que el benchmarking interno, y la transferencia entre sectores de las Mejores Prácticas respectivas, es un caso paradigmático de la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), entendiendo por tal el proceso de identificar, capturar, compartir y potenciar el uso de los conocimientos y experiencias existentes en la compañía, con el fin de aumentar sus competitividad y rentabilidad. El diagrama siguiente muestra los principales componentes de este proceso:



Los **Pasos a Dar** pueden ser llevados a cabo de distinta manera, según las características y preferencias de la organización. Por ejemplo, a través de uno o más de los mecanismos siguientes:

- Equipos de Benchmarking Interno.
- Equipos de Mejores Prácticas.
- Estructuras ("Redes") internas de conocimientos y mejores prácticas.
- Auditorías Operativas.

Ninguno de los mecanismos anteriores podrá dar resultados si la organización no trabaja, simultáneamente, en eliminar las barreras antes mencionadas y en crear un clima favorable para que la implementación de lo anterior sea efectivamente posible. Aparecen, así, distintos **Facilitadores** del proceso a llevar a cabo, que por simplicidad hemos agrupado en cuatro grandes categorías: **Liderazgo de la Alta Dirección, Mediciones, Tecnología y Cultura**.

En la Parte 2 de este artículo examinaremos en mayor profundidad cada uno de los componentes del modelo

presentado. Entretanto, nos parece importante que cada organización pueda reflexionar acerca de los conceptos anteriores, y evaluar si un proceso como el apuntado tiene sentido desde el punto de vista del aumento de la competitividad y la mejora de los resultados.