



## EL BENCHMARKING COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA

**José Alberto Acosta Guzmán<sup>1</sup>**  
Universidad Tecnológica de Santiago  
[josacoquz@hotmail.com](mailto:josacoquz@hotmail.com)

### **RESUMEN**

Dentro del marco de la gestión, control de calidad y mejora continua, las organizaciones recurren a diversas técnicas a fin de mejorar su competitividad en función de sus características y problemáticas específicas. El benchmarking, la evaluación comparativa, es una herramienta que nos puede ayudar a conseguir dichos objetivos. Consiste en la cooperación voluntaria y activa de varias organizaciones para crear, emular e implementar las mejores prácticas. En síntesis, se persigue su inclusión en la política integral y participativa de mejora continua de la calidad.

En esta investigación, se realiza una descripción de los elementos fundamentales del tema en cuestión, así como sus antecedentes, que dieron origen a la misma. En este sentido, se puede afirmar que el benchmarking sirve como herramienta de control a la alta gerencia. Además, como un factor que sirve de parámetro y guía, que puede indicar a la empresa si debe cambiar de rumbo o si de lo contrario seguir con las estrategias utilizadas hasta ese momento.

### **PALABRAS CLAVE**

Benchmarking, calidad, mejora continua, proceso, control.

### **ABSTRACT**

Within the framework of the management, quality control and continuous improvement, organizations use various techniques to improve their competitiveness in terms of their characteristics and specific problems. The benchmarking, benchmarking is a tool that can help us achieve those objectives. It means the voluntary and active cooperation of several organizations to create, emulate and implement best practices. In short, their inclusion is pursued in integrated and participatory policy of continuous quality improvement.

In this research, a description of the key elements of the subject matter and its background, which gave rise to it is made. In this sense, we can say that benchmarking serves as a monitoring tool to senior management. Moreover, as a factor that serves parameter and

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración de Empresas y Economía por la Universidad de Sevilla (España). Ph.D, en Economics, en Atlantic International University, United States of America. Coordinador del área de Negocios de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA). Profesor en la Licenciatura en Administración de Empresas y en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de UTESA. Sus principales líneas de investigación son el turismo y el desarrollo sostenible.

guidance, which may indicate whether the company should change course or otherwise stick with the strategies used so far.

## **KEYWORD**

Benchmarking, quality, continuous improvement, process control.

## **INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, se ha podido observar las divulgaciones de publicaciones e iniciativas dirigidas a extender los conceptos y el uso de técnicas de gestión de calidad. A través de la extensa literatura vertida sobre estos temas, términos e instrumentos dirigidos, en un primer momento, al sector privado (empresas e industrias que han de modernizarse, mejorar y cambiar por estar inmersas en un ambiente competitivo de alcance mundial gracias a las nuevas tecnologías) se han comenzado a aplicar en el sector público: enseñanza, administración, etc. Este artículo parte del interés por analizar una de esas técnicas de gestión: "El benchmarking".

La gestión de la calidad total está estrechamente relacionada con la filosofía y las enseñanzas de Deming y Juran. Estas contribuciones se fundamentan en la comprensión de que cuesta menos hacer productos de calidad que productos con muchos defectos (Sherman & Hitt, 1996; Gulati, 1997 y Shortell, 1997) La Administración de Calidad Total (TQM) es una innovación gerencial que enfatiza el compromiso total de una institución con el cliente y con el mejoramiento continuo de todo proceso a través de la utilización de abordajes fundamentados en datos para resolución de los problemas, los cuales se basan en facultar a los equipos de tareas.

Se ha realizado un estudio descriptivo y cualitativo, basado fundamentalmente en la consultas de fuentes bibliográfica de la temática bajo estudio. Además, se trataran temas relevantes como los antecedentes,

## **Antecedentes**

Se puede afirmar que el término "benchmark" tiene sus orígenes en el área de la topografía. Según lo antes expresado, es una señal o marca que realizan los topógrafos en una roca o un poste de concreto por lo general de cemento, para comparar niveles. Así mismo, el benchmarking es un término que fue utilizado originalmente por los agrimensores para comparar alturas. Hoy, sin embargo, el benchmarking tiene un significado más restringido en el léxico del campo administrativo, siendo el punto de comparación de la mejor práctica del sector (Kouzman et al., 1999)

Remontando hasta la década de los 80, la empresa Xerox Corporation, a manos de organizaciones rivales, vivió la incruenta realidad de bajar su participación en los mercados, en un 50%. En respuesta a esta pérdida de cuota en el mercado y a una competencia cada vez mayor, la compañía comenzó a cuestionar su propio programa y sistema de gestión, marcando, este acontecimiento, la pauta del antes y después en el desarrollo de las técnicas del benchmarking, en un intento de bajar sus costes de producción.

La cronología que se presenta en este caso es la de la empresa Xerox, que logró la fortuna de descubrir y aplicar la herramienta benchmarking en los inicios de campaña publicitaria para defenderse de su rival. La experiencia de esta empresa (Xerox) presenta la necesidad y la promesa de benchmarking. En 1979 la empresa Xerox inició un proceso denominado

benchmarking competitivo. El benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos unitarios de producción.

La herramienta de control benchmarking se institucionalizó con el análisis de las copiatoras producidas por la empresa Fuji - Xerox, la cual es afiliada de la empresa japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fotocopiadoras fabricadas en Japón. Se identificó que las empresas rivales vendían en el mercado las máquinas copiatoras al mismo precio que a (Xerox) les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción en los Estados Unidos para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios.

El concepto benchmarking ha sido definido por la "American Productivity & Quality Center, APQC" como un proceso de medición continuo y metódico, que mide y realiza comparaciones de forma continua en los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance.

Finalmente, es la que con más frecuencia se utiliza, la definición de David Kearns (Chief Executive Officer, Xerox Corp.), el cual expresa que :el benchmarking es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como las líderes.

Teniendo presente lo antes expuesto, la empresa asesora de estratégica Bain & Company, ha realizado una encuesta con 6.323 instituciones en 40 países en el mundo, la cual ha revelado, la amplitud de la proliferación e implantación de la herramienta benchmarking (se clasificó en 2002 y 2003, en el ranking de las herramientas más utilizadas en segundo lugar (después de planificación estratégica). En el año 2009, fue la primera entre 25 herramientas).

"El benchmarking puede ser considerado, como un proceso en camino que requiere modernización constante, donde los compromisos financieros y de tiempo son significativos. Así mismo, es importante y necesario analizar de forma cuidadosa los mismos procesos antes de ponerse en contacto con otras organizaciones." (Camp, 2001)

### **Determinación del área a la que se va implementar Benchmarking**

Esta parte inicia con una pregunta fundamental: ¿Quién es el cliente para la información de benchmarking?, cliente significa usuario, área o departamento. Se necesita conocer las necesidades básicas de la organización. Uno de los problemas más comunes se relaciona con los recursos necesarios para conducir una completa investigación de benchmarking, gran cantidad de la información recopilada no se utiliza.

**"La rapidez produce desperdicios en Benchmarking:** En primer lugar, las organizaciones están ansiosas de utilizar el proceso de benchmarking. Después de recibir algunas instrucciones, abordan grandes objetivos y hacen preguntas abiertas." (Spendolini, 2002) De acuerdo con la cita, en su apresuramiento por utilizar este nuevo proceso, las organizaciones fracasan en varias áreas, una misión o propósito claro. Fallan en asegurarse de que sus propios procesos sean suficientemente comprendidos y documentados; no investigan suficientemente a las compañías que representan las mejores prácticas. El resultado es una mala planificación y ejecución del esfuerzo de benchmarking.

**El objetivo es demasiado amplio:** El proceso empleado para identificar los temas de su investigación de benchmarking era un ejercicio basado en una lluvia de ideas, en el cual se

identificaron todos los aspectos posibles de las comunicaciones de los empleados, gerentes debatieron los nombres de las compañías que ellos consideraban que eran excelentes en el área de comunicaciones de empleados y se dedicaron a entrevistar a los especialistas, intentando cubrir todas las ochenta y cinco variables.

### **Definición de los clientes para la información de Benchmarking**

Los clientes identifican las necesidades concretas de información: El cliente inicia el proceso de identificar los productos, servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad.

Se debe implementar la herramienta del benchmarking más que como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados objetivos, o como una forma de establecer contactos con otras empresas. Este nivel de especificidad garantiza que la información que fue proporcionada por los socios del Benchmarking es comparable a la información que se está analizando en la organización del cliente.

Los clientes establecen un límite de tiempo para finalizar el estudio de benchmarking: El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas críticas de entrega o los controles provisionales del proyecto en aplicación. Estas expectativas provisionales pueden comprender la presentación de informes de progreso, de reuniones o análisis preliminares.

Por lo general, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del Benchmarking: El cliente suele ser responsable de proporcionar los recursos necesarios, en los que comprende las personas que ejecutaran la labor del benchmarking.

### **Designaciones del gerente**

Un directivo o un grupo de directivos, designan a una persona o a un grupo para que realice un estudio de Benchmarking, después de que los integrantes del equipo hayan determinado la necesidad de tomar medidas para su propio avance. Se debe determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes. Las necesidades del cliente afectan los programas de benchmarking, el alcance del esfuerzo, el formato de los informes y la asignación de los recursos. Personas con experiencia en benchmarking afirman que una total comprensión de las necesidades del cliente ayuda a evitar los esfuerzos perdidos de recopilar información inútil.

### **El diagnóstico del cliente**

Los especialistas del área expresan que se denomina diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de informaciones, lo que quiere indicar que la prescripción sin diagnóstico puede ser considerada una mala práctica. Este proceso de diagnóstico debe ser la actividad guía en la primera etapa del benchmarking. El formato llevado a cabo del diagnóstico consiste en entrevistar a las personas o grupos de personas que han sido identificados como clientes para la actividad de benchmarking. Este incluye la identificación de individuos y grupos específicos que usarán la información de benchmarking. Estos clientes pueden ser el cliente que designa (el patrocinador) los miembros del equipo de benchmarking y otros usuarios internos o usuarios potenciales de la información de benchmarking.

El cliente realiza su mayor esfuerzo y se define por el objetivo deseado de la actividad, por lo general en lo interno, competitivo, o funcional (genérico), o una combinación de los tres elementos antes mencionado. Fundamentalmente, la intención acompañada de los objetivos del cliente del Benchmarking se podría diagnosticar estableciendo los tipos de Benchmarking deseadas.

### **Especificación del tipo de información**

Se puede afirmar que las consecuencias del benchmarking se ven frecuentemente afectadas por la amplitud del radio de acción del benchmarking, la magnitud del esfuerzo del benchmarking se puede ver aumentada de forma drástica a medida que el proceso avanza. El proceso y sus procedimientos del benchmarking es una actividad compleja que involucra un trabajo intenso y prolongado. La utilización que se pretende aplicar hacer de la información, incide en la cantidad de esfuerzo necesario para identificar y recopilar esa información, el uso afecta significativamente la elección que se haga de los socios y el tipo de preguntas que se le haga a ellos.

El cumulo de información deseada es un aspecto importante de las necesidades del cliente. La cantidad de información generada durante las fases de investigación de este proceso puede ser extensa; de modo tal, que es importante dejar claro que las expectativas del cliente, para asegurar que éste haya definido sus necesidades de información de manera realista y que apoye los esfuerzos necesarios para generar la información solicitada.

."Las necesidades que tienen los clientes de informes de resultados varía notablemente de acuerdo con el plan, el cliente y la empresa. En la actualidad existen algunos estilos de informe de benchmarking requieren una narración extensa para describir el proceso o sus resultados." (Camp, 2001). En adición a la cita, algunos casos, la información se presenta solamente una vez; en otros casos, es un proceso periódico o continuo que requiere repetida generación de informes. La cantidad de tiempo y de recursos dedicados al desarrollo, la entrega y el mantenimiento de los informes varía considerablemente entre unas y otras organizaciones; pero hay una marcada tendencia contraria a la práctica de generar informes extensos.

### **Determinación del alcance de la actividad de Benchmarking**

El alcance del Benchmarking se refiere a la frecuencia de esta actividad en el tiempo. Las necesidades del cliente forman una de estas tres categorías:

- a. Ocurrencia de eventos una sola vez: La actividad de benchmarking es definida como un evento único con una fecha de iniciación y una fecha de terminación. Con frecuencia es un solo proyecto que no se intenta repetir. A estos eventos suelen denominarlos proyectos de benchmarking.
- b. Actividad rutinaria: Algunas organizaciones hacen análisis como una práctica empresarial común, y planifican sus actividades de acuerdo con un calendario regular, cada año o cada tres meses. Varias organizaciones grandes hacen una auditoria anual de calidad de sus mejores productos y servicios en relación con los de sus competidores o las compañías de mejores prácticas.
- c. Continuidad de las actividad : La actividad continua del benchmarking es constante y, por lo general, no se limita a un evento que se realice una sola vez o que sea periódico, incorporo esa actividad como una meta de mejoramiento continuo de un gran número de gerentes y empleados.

### **Resumen del diagnóstico**

En síntesis, es sencillamente una revisión de los asuntos discutidos con los clientes del benchmarking y una manifestación de los puntos acordados que servirán de guía a la investigación. Este resumen debe ser formalmente documentado y enviado a todos los clientes conocidos para el proyecto de benchmarking, a todas las partes que puedan tener un interés directo en la investigación y a todos los miembros del equipo de Benchmarking.

### **Identificar los factores críticos de éxito**

Existen muchas empresas de benchmarking que han iniciado la utilización de la expresión para referirse a los asuntos que tienen la suficiente importancia como para garantizar el empleo del proceso del benchmarking. La expresión es "factor crítico de éxito". Emplean el vocablo para animar a sus empleados a que usen el proceso selectivamente en asuntos de importancia crítica para la organización.

### **Formación del equipo de Benchmarking**

La planeación, organización y el despliegue de una investigación de benchmarking bien diseñada implican una considerable cantidad de tiempo y de energía. Los refuerzos atractivos para compartir la carga de trabajo y para desarrollar una división equitativa de la labor no sólo son consideraciones prácticas sino que, en muchos casos, son necesarias.

### **Tipos de equipos de Benchmarking:**

**Grupos funcionales de trabajo.** Por lo general, este grupo se encuentra en una sección aislada, y todos los miembros que conforman el grupo son dependientes de un director común. La cantidad de participantes que conforman este grupo puede ser limitada, según el alcance del plan y la carga de trabajo de los diversos miembros del equipo de trabajo. Igualmente, el equipo puede hacer ajustes en sus propios objetivos y necesidades, basándose en la información que se produce a medida que progresa la investigación.

### **Equipos interfuncionales, equipos interdepartamentales y equipos interorganizacionales**

Las personas seleccionadas para estos equipos de trabajos son escogidas por sus conocimientos específicos o sus niveles de habilidades, pero también actúan como representantes de sus respectivas unidades de trabajo, divisiones o secciones. Estos tipos de equipos se integran para trabajar en un asunto o problema específico. Estos tipos de equipos suelen hacer recomendaciones o producir informes, y les presentan sus hallazgos a los patrocinadores o a la alta administración.

Las responsabilidades de los especialistas de benchmarking se concentran en tres áreas importantes; pueden tomar parte en un área o en varias, de acuerdo con las necesidades de sus organizaciones:

1. Organización y administración de procesos de benchmarking: Los especialistas en el proceso pueden desarrollar una estrategia o un plan de benchmarking global. Estos especialistas también pueden ser responsables de la educación o la orientación de los empleados, incluso en la contratación y la capacitación de otros practicantes.
2. Los especialistas internos son responsables de establecer y mantener una base de datos de benchmarking o un sistema de archivo para asegurar que el trabajo de los grupos se registre, para hacer presentaciones, dar informes y estimular el uso de la información por otros empleados de la organización.

3. La capacitación: Los especialistas de benchmarking pueden capacitar a los empleados para la gestión y la realización de los procesos de benchmarking. Ellos pueden servir para capacitar maestros, y pueden prestarles servicios de "enséñele al maestro" a las organizaciones o a los departamentos.

4. Los procesos reales: Los especialistas pueden estar involucrados en el proceso real de BM, trabajando con los clientes, planificando actividades, recogiendo y analizando datos. En otras palabras, los especialistas también pueden ser miembros regulares de los equipos de benchmarking.

### **Identificación de socios del Benchmarking**

La tercera etapa del proceso de benchmarking comprende básicamente la identificación de los socios del benchmarking. La definición de un socio es: Cualquier individuo u empresa que proporcione información relacionada con la investigación de benchmarking. El termino socio implica uno que es aliado o uno que forma parte de una asociación.

Las empresas que han implementado esta herramienta de asociación informan de altos niveles de cooperación y de resultados positivos con las organizaciones que han contactado. El objetivo: su propia red de información de benchmarking Piense en la información como en un recurso, que se pueda utilizar como una herramienta para mejorar su proceso de toma de decisiones. Después de recopilar un conjunto de información, compuesto de hechos, un tomador de decisiones dispone de un periodo determinado de tiempo durante el cual puede utilizar la información para tomar una decisión razonable. Por otro lado, el proceso de recopilar información y de extraerla de fuentes de información útil puede ser más estable y confiable con el tiempo.

Se puede obtener información de una persona que ofrezca pericia y experiencia, haciéndole preguntas específicas por teléfono. Aunque la información que se obtenga satisfaga una necesidad específica a corto plazo. Los documentos de referencia que utilice y los individuos que emplee para la información de benchmarking deben considerarse recursos potenciales a largo plazo. Estos recursos que con el tiempo han producido una información confiable y útil se pueden convertir en parte de la red de información de benchmarking.

El tratar de formar su propia red de información de benchmarking tiene sus beneficios y ventajas competitivas. En primer lugar, se puede reducir su lista de contactos a aquéllos que tienen un historial de proporcionar información confiable. En segundo lugar, la cantidad de tiempo gastado en rastrear pistas de información se puede reducir muchísimo. En tercer lugar, cuando cambien sus necesidades de información de acuerdo con el tema o el alcance de su proyecto de benchmarking, no tendrá que empezar su búsqueda de información desde el comienzo.

### **Identificación de recursos de información**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Dónde están las fuentes confiables y válidas de información de Benchmarking	La información está en todas partes.  Bien la busque afuera.

	Un punto es claro: No existe escasez de información.
¿Qué es una información válida?	La validez tiene que ver con la integridad y la "solidez" de una información.
¿Qué es una información válida?	La validez tiene que ver con la integridad y la "solidez" de una información.
¿Qué es una información confiable?	Lo mismo que la validez, la confiabilidad tiene mucho que ver con la veracidad de una fuente.

### **Búsqueda de las mejores prácticas**

La empresa que decida implementar el benchmarking debe tomar en cuenta un asunto fundamental de sus objetivos. "Para la mayoría de las empresas, el objetivo de mejoramiento continuo en un medio de aprendizaje es lo suficientemente estimulante. Está claro, el benchmarking proporciona suficiente estímulo e información para ayudarle a cualquier organización a lograr este objetivo. Sin embargo, volverse el mejor de su clase o de clase mundial representa un tremendo salto en ambición, e implica una visión mucho más sofisticada de recopilación de información y análisis, si no en el contenido, al menos en el alcance." (Karlöf, Bengt y Östblom, 2003, p.419).

<b>Fuentes de información más comúnmente mencionadas para identificar las compañías de mejores prácticas.</b>	
1- Menciones y premios especiales	2- Informes independientes
3- Atención de los medios de comunicación	4- Comentarios profesionales
5- Asociaciones profesionales	6- Los asesores

### **Recopilación y análisis de la información de Benchmarking**

En primer lugar, sin una investigación concienzuda de los propios productos y procesos internos se podría obviar el alcance de las propias oportunidades de hacer mejoras.

En segundo lugar, sin un análisis interno concienzudo, se podría estar pasando por alto algunas oportunidades internas importantes de benchmarking. En tercer lugar, cuando uno comienza a investigar las actividades de otras organizaciones, en ellas suelen hacerle preguntas acerca de sus propias actividades en la misma área.

### **Factores básico que determinan los métodos que se emplean para recopilar información:**

- a. El tiempo es un limitante: la cantidad de tiempo disponible para recopilar información afecta el número de fuentes que se pueden investigar y los métodos que se emplean.



- b. Limitaciones de recursos: el número, el tipo de personas y la cantidad de fondos disponibles para el apoyo a las actividades de recopilación de datos afecta los métodos que se emplean.
- c. La experiencia: las personas tienden a utilizar los métodos de recopilación de información que les son familiares.
- d. Recopilación de información: basándose en las experiencias de recopilación de información y en las preferencias personales.

### **Puesta en acción del Benchmarking**

Existen varios tipos de actividades que pueden tener lugar en la fase de acción del proceso de benchmarking. Algunas organizaciones podrían tratar de llevar a cabo sólo uno o dos. Pero, recuerde: siempre que se satisfagan las necesidades básicas de sus clientes y se produzca información útil, se puede considerar que el proceso es un éxito.

### **El informe debe cumplir los siguientes propósitos:**

- a. Servir de informe para entregar a los clientes del Benchmarking.
- b. Servir de resumen de datos recopilados y analizados
- c. Servir de registro de las organizaciones que fueron objeto del proceso de BM y de los contactos claves del proyecto
- d. Servir de producto de comunicaciones para otros empleados y funciones de la compañía
- e. Servir de base fundamental para comunicaciones con las partes externas
- f. Servir de registro para la base de datos y los archivos de BM de la organización

<b>Contenido general para un informe de Benchmarking</b>	
➤ Declaración de necesidad / propósito	➤ Fuentes de información
➤ Los clientes del proyecto	➤ Metodología
➤ Necesidades del cliente	➤ Resultados / resumen
➤ Equipo del proyecto	➤ Relatos
➤ Proceso del equipo	➤ Análisis
➤ Calendario del proyecto	➤ Resultados
➤ Temas para hacer el benchmarking	➤ Próximos pasos

**Fuente: Elaboración propia**

En general, los informes de benchmarking de este alcance son cada vez más escasos porque muchos equipos de benchmarking están orientados a la acción. Estos tipos de informes detallados son típicos de las actividades de Benchmarking que realizan los equipos de tarea cuando el patrocinador del proyecto espera un informe detallado del proceso total. Si se va a producir un informe de benchmarking, a comunicarles sus resultados a otros, a implementar mejoras en los productos o los procesos, o simplemente a aplicar a su propio trabajo lo que

aprendió, tiene que generar suficiente energía y seguir adelante para identificar otras oportunidades de benchmarking.

## **CONCLUSIONES**

En consecuencia, el benchmarking es una herramienta de control, que utiliza recursos intrínsecos a la naturaleza. Realizar observaciones, comparar, evaluar, adaptar, aprender, imitar, mejorar y superarse, no solo pertenecen al sector empresarial, como apunta Valls Roig en 1995: “El benchmarking no es en realidad nada del todo nuevo. Para que una organización pueda mejorar sus procedimientos y llegar a sobresalir sobre las demás, que es imprescindible para sobrevivir en el largo plazo. Para lograr esto necesita observarse y observar, recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización”.

Para lograr la implementación del benchmarking, se tiene como punto de partida, que una firma nunca puede alcanzar resultados superiores a sus contrincantes en todos los aspectos, la técnica estudiada nace gracias a la necesidad de mejora continua de calidad y hace hincapié en que siempre hay organizaciones que sobresalen en algunas que otras actividades. Para no caer en reinventar la rueda, el estudio comparativo y cooperativo de indicadores en áreas de empresas competidoras o no, con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización, intercambiando información.

Roberto J. Boxwell apunta: Ante todo el benchmarking significa dos cosas fundamentales: a) Plantear metas utilizando normas externas “aprendiendo de los demás”. b) Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso. Con esto se logra, que directivos y empleados empiecen a concentrarse en los competidores buscando modos radicalmente diferentes y mejores de trabajar, y abordando su estudio como impulso para un cambio a nivel global. Fomenta el intercambio de ideas, más que de datos y estadísticas. De su futuro dependerá que deje de ser una moda para convertirse en un proceso de superación en el que intervengan personas comprometidas con el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Finalmente, los investigadores Alonso y Cerro hacen referencia al potencial de la herramienta como: “Quienes se muestran reticentes todavía no conocen el potencial de estas técnicas, e incluso las consideran una tendencia propia del momento. Posiblemente se hayan visto inmersos en la aplicación de alguna de ellas y no han visto unos resultados que realmente merecieran la pena por el trabajo, tiempo y esfuerzo invertidos. Los motivos básicos por los que se generan estas actitudes hacia la calidad suelen ser tanto la falta de objetivos claros en su utilización como la falta de compromiso, de liderazgo, por parte de la dirección de una organización, y, en consecuencia, la falta de implicación, de motivación del personal en su desarrollo y posterior puesta en marcha de cambios y mejoras.”

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arévalo A; Cerro M.; Sonia. (2000). “Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información”. Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León.

Camp, R. (2001). *Benchmarking*. (4<sup>ta</sup>. ed.) México: Editorial Panorama.

Karlöf, Bengt y Östblom, S. (2003). *Benchmarking*. (5<sup>ra</sup>. ed.) United States: Editorial John Wiley & Sons.

Kouzmin, A., Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (1999). Globalization and information technology: vanishing social contracts, the “pink collar” workforce and public policy challenges”, *Women in Management Review*. 14, 23-25.

Robert J. Boxwell. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill / Interamericana De España, S.A.

Sherman, W. S.; Hitt, M. A. (1996) “Creating corporate value: Integrating quality and innovation programs”, en Feder, D. y Ghoshal, S. (Eds), *Advances in the Management of Organizational Quality*. Greenwich, CT – JAI Press, , N° 221, p. 244.

Spendolini, M. (2002). *Benchmarking*. New York: Editorial Norma.

Westphalia, J. D.; Gulati, R.; Shortell, S. M. (1997) “Customization or conformity: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adaption” en *Administrative Science Qarteley*,. N° 42, pp. 366- 394.