

TRABAJO EFECTUADO POR:

**ANTONIO RAMÍREZ DEL RÍO**

*Consultor Gerente de Proyectos en Concepto,  
Servicios Empresariales.  
Profesor del Centro de Estudios Financieros.*

---

## *Sumario:*

---

- I. Introducción.
- II. Procedimiento para el benchmarking.
- III. Dificultades propias del benchmarking de formación.
- IV. Utilidad del benchmarking de formación.

## I. INTRODUCCIÓN

Fue Xerox la firma que a principios de los años ochenta popularizó las prácticas de *benchmarking*. Inicialmente, la técnica cuajó entre las empresas de manufacturación e ingeniería, sin embargo, hoy en día, podemos afirmar que el uso del *benchmarking* como técnica de información para la mejora de la competitividad se ha generalizado a todo tipo de empresas. De hecho, se estima que entre el 60 por 100 y el 70 por 100 de las grandes empresas de los Estados Unidos están llevando a cabo algún tipo de *benchmarking*.

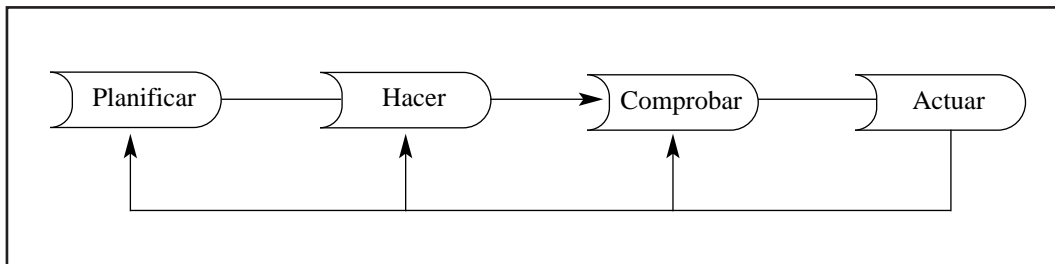
Las técnicas de *benchmarking* pueden integrarse dentro de una filosofía de mejora permanente de la competitividad a través de una gestión de calidad. Al igual que la gestión de calidad, los datos del *benchmarking* proporcionan retroinformación a la organización sobre la competitividad de su actividad en las áreas de análisis que se elijan. De este modo, enlazando con una filosofía de calidad total, se pretende establecer un sistema de información permanente a partir del cual la organización dispone de referencias para la mejora.

Siguiendo la definición de Xerox, el *benchmarking* es aquel proceso continuo de evaluación de productos, servicios y actividades de una empresa frente a las empresas más competitivas del mundo –o aquellas con el reconocimiento de ser líderes en algún aspecto particular que deseemos estudiar–, con el fin de identificar áreas de mejora que nos separan del líder. En la actualidad, este esfuerzo por identificar áreas de mejora se ha extendido más allá de funciones de la organización directamente relacionadas con el negocio, a otras funciones periféricas o de apoyo como pueden ser la formación y el desarrollo del personal.

No obstante, cuando utilizamos el *benchmarking* para adentrarnos en el terreno de la formación, se producen algunas dificultades que no se suelen presentar en áreas tradicionales como la producción. Analizaremos esta cuestión más adelante, por ahora vamos a ver cuál es el proceso que se puede seguir.

## II. PROCEDIMIENTO PARA EL BENCHMARKING

Son muchos los modelos de *benchmarking* que han aparecido en el ámbito de la formación. Algunos engloban más pasos y otros menos, pero básicamente, suelen repetir el esquema de los cuatro pasos de Deming: planificar, hacer, comprobar y actuar.



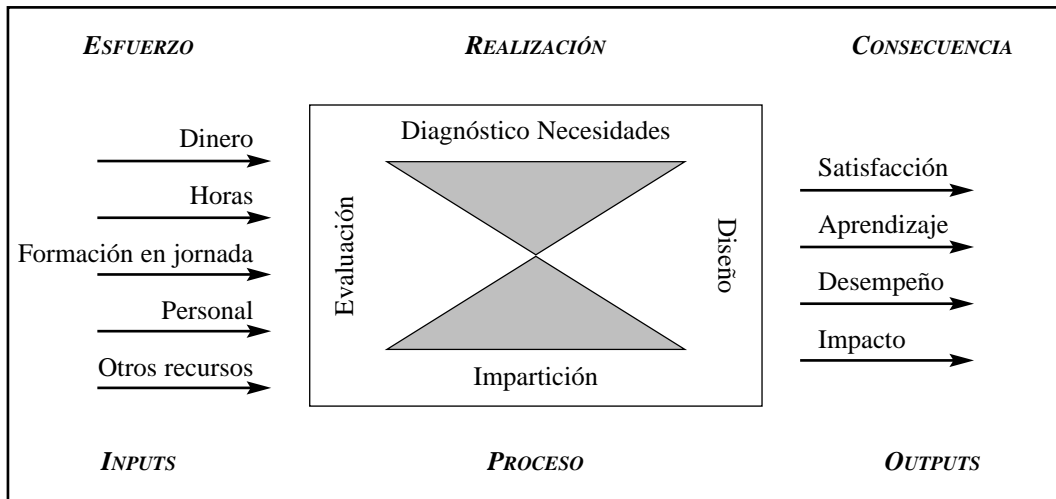
- **Planificar:** planificar implica determinar los procesos que vamos a llevar a cabo, delimitar nuestro objeto de análisis, elegir los indicadores adecuados, y elegir la empresa de referencia con la cual nos vamos a comparar.

- **Hacer:** implica ponerse manos a la obra para recoger y procesar todos los datos que hemos establecido en la fase anterior a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones, y acceso a las fuentes de información corporativa sobre formación.
- **Comprobar:** es el paso mediante el cual analizamos las informaciones anteriores para determinar dónde existen vacíos entre lo que nosotros hacemos y lo que hace la empresa de referencia.
- **Actuar:** implica establecer objetivos de mejora y desarrollar planes de acción para cubrir los vacíos detectados con anterioridad. Supone también volver a comprobar los datos actuales con los que existían antes de la puesta en práctica de las acciones correctoras.

La clave del éxito o utilidad de las informaciones derivadas, está en una adecuada elección de nuestro objeto de estudio. Globalmente puede ayudarnos la consideración de los siguientes aspectos:

- **El esfuerzo:** cuánto se invierte en formación en el sentido más amplio del término (dinero, horas de formación, horas de jornada laboral, número de participantes, etc.). Cómo se distribuye el esfuerzo en formación entre diferentes tipos de contenidos, entre los diferentes niveles de la estructura organizacional, y entre las diferentes funciones de la formación.
- **La realización:** cómo se produce y cómo se consume la formación, es decir, cómo se diagnostican necesidades, se diseña, cómo se imparte y cómo se evalúa la formación.
- **La consecuencia:** qué se obtiene de la formación en términos de impacto directo o indirecto sobre la cuenta de resultados o en términos de mejoras funcionales.

Éste sería un enfoque de sistemas, donde los inputs equivaldrían al esfuerzo, la realización a los procesos y las consecuencias a los outputs. El diagrama siguiente ilustra el modelo a seguir.



### III. DIFICULTADES PROPIAS DEL BENCHMARKING DE FORMACIÓN

Sin embargo, acotar los aspectos anteriores no es fácil para una función como la de desarrollo de personal. El análisis del esfuerzo y la realización suelen ser mucho más accesibles que el estudio de las consecuencias. Esta tercera área choca con las dificultades específicas de la valoración de la formación. Algo que podría ser objeto de otro artículo, por lo que no vamos a tratarlo en éste.

Pero como tema de fondo, sí podemos afirmar que el problema reside en cómo acotar algo que se puede medir de muchas maneras. Por ejemplo, las horas de formación pueden dividirse sólo entre participantes o bien entre la totalidad de la plantilla; los costes de formación pueden incluir o no incluir costes indirectos, salario de participantes, lucro cesante...

Por lo tanto, parece que la estandarización de las medidas se presenta difícil. A ello también contribuye el hecho de que gran parte del proceso de recogida de datos se fundamenta en percepciones subjetivas de los responsables de formación. Sin embargo, sólo si existen indicadores estandarizados podremos avanzar hacia el encuentro con las demás empresas de interés comparativo.

Por si esto fuera poco, son muy pocas las empresas que realizan un seguimiento contable detallado sobre lo que se gastan en formación. Esto es así incluso con empresas grandes que destinan amplios presupuestos a formación.

La descentralización de la función formativa también es otra dificultad importante en el caso del *benchmarking* de formación. Evidentemente, si ya es difícil concretar datos sobre formación en un departamento central, imaginemos qué puede suceder cuando uno se multiplica por diez.

En cualquier caso, las medidas más amplias o globales son mejores que las específicas puesto que suelen ser más fácilmente comparables entre empresas. Por el contrario, las medidas específicas son muy útiles cuando se trata de comparar a la propia organización consigo misma en diferentes momentos.

Otra consideración que podemos realizar para facilitar la labor del *benchmarking* de formación consiste en centrarse en parcelas específicas de la formación según su tipología.

Por ejemplo, en una reciente auditoría de formación de la cadena hotelera Sol-Meliá realizada con el propósito de obtener datos de referencia para el *benchmarking* de formación de las empresas del sector, se optó por excluir del análisis económico toda aquella formación para el desarrollo de carreras, puesto que este tipo de formación no estaría suficientemente representada en el sector. Asimismo, también quedó excluido del análisis cualitativo, aunque no económico, el estudio de los procesos de formación para toda aquella formación que no estuviera directamente gestionada por el departamento de formación.

#### IV. UTILIDAD DEL BENCHMARKING DE FORMACIÓN

La principal utilidad del *benchmarking* aplicado a la formación podríamos decir que consiste en aprender sobre la efectividad y competitividad de las prácticas de formación de nuestra empresa.

Sin embargo, dada su globalidad, las informaciones de *benchmarking* siempre serán menos provechosas a los técnicos que a los gestores. Por lo tanto, su utilidad se sitúa al nivel de los planes más que de los programas, de las políticas de formación, más que de la ejecución técnica de la misma.

De esta forma, el *benchmarking* sirve para poner de manifiesto el valor de la formación para la organización. Con todo lo que esto implica para justificar los costes de formación ante la dirección. Pero esto no significa que debamos perder la perspectiva de lo que es en sí el fenómeno de la formación: *¡la mejor práctica formativa no es simplemente un número!*