



**El benchmarking, un paso más hacia la excelencia: la comparación de resultados de encuestas de satisfacción de usuarios y clima laboral.**

**EXTRACTO. APUNTES PARA UNA METODOLOGÍA DE BENCHMARKING.**

**EXTRACTO. CURSO DE BENCHMARKING DE PROCESOS**

# BENCHMARKING

- Aproximación al concepto de benchmarking.
- Evaluación comparativa.
- Utilización por las Bibliotecas Universitarias.
- Conclusiones del taller.

## EL BENCHMARKING, UN PASO HACIA LA EXCELENCIA

Como cualquier concepto evolutivo y dinámico, **EL BENCHMARKING**, en cuanto que herramienta para la gestión, **PUEDE RESPONDER A DISTINTOS ENFOQUES**, dependiendo de los objetivos que persigamos, del uso que realmente hagamos e, incluso, de la metodología que al final apliquemos.

Sin embargo podemos estar de acuerdo que, en cualquiera de los enfoques que utilicemos, implica un cambio de mentalidad: la **PREDISPOSICIÓN A UNA MIRADA ABIERTA HACIA EL EXTERIOR**.

Esto, que sin duda es una obviedad, en mi opinión es el punto de partida esencial. Cuando iniciábamos en los servicios universitarios el aprendizaje hacia la calidad sabíamos que debíamos empezar **A ABANDONAR LA INTROSPECCIÓN** en la organización de los sistemas de trabajo. Mirar hacia fuera, mirar al cliente, mirar a la organización en su conjunto, mirar a todos los grupos de interés. Ahora, también, mirar a otros servicios y universidades.



El benchmarking es un enfoque externo de las actividades internas para lograr una mejora continua.

**MIRAR FUERA PARA MEJORAR INTERNAMENTE.**

# EL BENCHMARKING, UN PASO HACIA LA EXCELENCIA

Con este enfoque que hemos establecido es posible ahora distinguir y preciar alguna cuestión.



## BENCHMARKING Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

PODEMOS ESTABLECER COMO CONCLUSIÓN DE ESTE ENFOQUE :

APRENDIZAJE  
ORGANIZATIVO

GENERACIÓN DE  
CONOCIMIENTOS

GENERACIÓN DE  
NUEVAS IDEAS

La esencia del benchmarking es el **aprendizaje** de cómo mejorar procesos, actividades y la gestión organizativa, y culmina con la implantación de un **plan de acción** que convierta el **conocimiento** adquirido sobre prácticas excelentes en **mejoras internas**.

Y QUE TAMBIÉN PODEMOS INICIARLO CON LA EVALUACIÓN COMPARATIVA :

Comparar una serie de indicadores cuantitativos que permita **identificar resultados** excelentes, pero fundamentalmente, las **mejores prácticas** que nos ayuden a identificar **objetivos** orientados a la **mejora de la calidad**.



## ANTES DE CONTINUAR

**EN EL ACTUAL NIVEL DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA, QUÉ ENFOQUE DE BENCHMARKING NECESITAN O PUEDEN APLICAR.**

- ✓ **SÓLO COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CLAVES.**
- ✓ **COMPARAR LOS RESULTADOS CLAVES PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA.**
- ✓ **IDENTIFICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS QUE PUEDAN IMPLEMENTARSE PARA MEJORAR LOS RESULTADOS CLAVES.**
- ✓ **REALIZAR EN COMÚN UNA COMPARACIÓN SISTEMÁTICA Y ORDENADA DE OTRAS PRÁCTICAS.**
- ✓ **INCORPORAR DE MANERA SISTEMÁTICA EL APRENDIZAJE MEDIANTE EL BENCHMARKING PARA GENERAR CONOCIMIENTOS ORIENTADOS A LA INNOVACIÓN.**

## Y TAMBIÉN, PODEMOS PREGUNTARNOS

- ✓ DESEAMOS MEDIR LAS DIFERENCIAS Y COMPARTIR LOS DATOS.
- ✓ GESTIONAMOS CON CONOCIMIENTO NUESTROS PROCESOS PARA PREVER SUS RESULTADOS .
- ✓ APLICAMOS LA MEJORA CONTINUA DE FORMA SISTEMÁTICA.
- ✓ TENEMOS INTERÉS EN CONOCER CÓMO OTROS HAN LOGRADO UN NIVEL DE EXCELENCIA MAYOR.
- ✓ TENEMOS LA VOLUNTAD Y LAS CONDICIONES PARA ESTABLECER RELACIONES PERMANENTES DE COLABORACIÓN.
- ✓ TENEMOS ACTITUD Y CAPACIDAD PARA CUESTIONARNOS LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LOS SISTEMAS DE TRABAJO, Y ACEPTAR EL CAMBIO.
- ✓ TENEMOS CAPACIDAD PARA GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE FORMA EFICAZ Y HACEMOS UN USO PRODUCTIVO DE ELLA, ES DECIR ESTÁ EXTENDIDA LA CULTURA DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN.

**DE LAS RESPUESTAS ANTERIORES: NECESIDADES, POSIBILIDADES, VOLUNTADES, INTENCIONES, RECURSOS, CAPACIDADES, COMPORTAMIENTOS, CULTURA DEL APRENDIZAJE Y LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS, DARÁ LA MEDIDA DEL ENFOQUE DE BECHMARKING POR EL QUE SE OPTÉ.**

**Y LO QUE CONSIDERO ESENCIAL**

**DETERMINARÁ EL ÉXITO SI UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA Y OBTENDREMOS TODA LA POTENCIALIDAD QUE EL BENCHMARKING NOS PUEDE PROPORCIONAR EN NUESTRO PROPÓSITO POR LA EXCELENCIA.**

# EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS EN EL MODELO EFQM

- Lectura personal de la evaluación comparativa de resultados en el Modelo EFQM.
- El atributo comparaciones del esquema REDER.
- Conclusiones.

EFQM-2010-

La excelencia es lograr y mantener niveles de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos los grupos de interés

### HERRAMIENTAS

MODELO EFQM

Metodología para determinar qué aspectos claves debemos mejorar y cómo se debe mejorar para alcanzar la excelencia sostenida

BENCHMARKING

EVALUAR EL GRADO DE EXCELENCIA



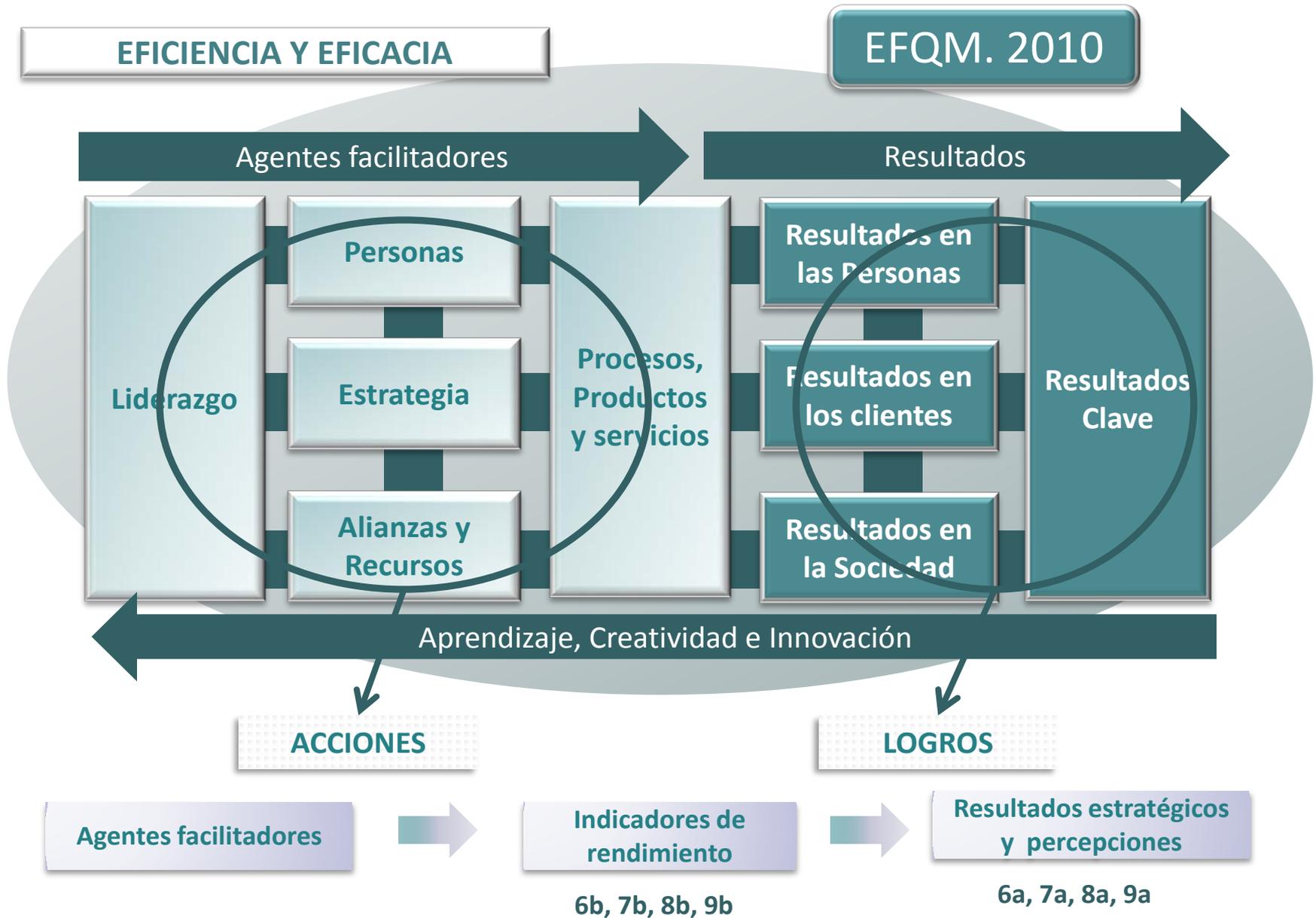
PROCESO DE EVALUACIÓN COMPARATIVA

GESTIONAR EL CAMBIO Y LA MEJORA CONTINUA

INNOVACIÓN  
EFICACIA Y EFICENCIA

PROCESO DE APRENDIZAJE EN LA APLICACIÓN DE PLANES DE MEJORA

El Modelo EFQM y la lógica REDER añade un lenguaje de gestión, que puede ser útil y necesario cuando dos o más organizaciones intercambia experiencias, métodos y resultados (benchmarking).



## BENCHMARKING Y LA EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS

### LOGRAR RESULTADOS EQUILIBRADOS

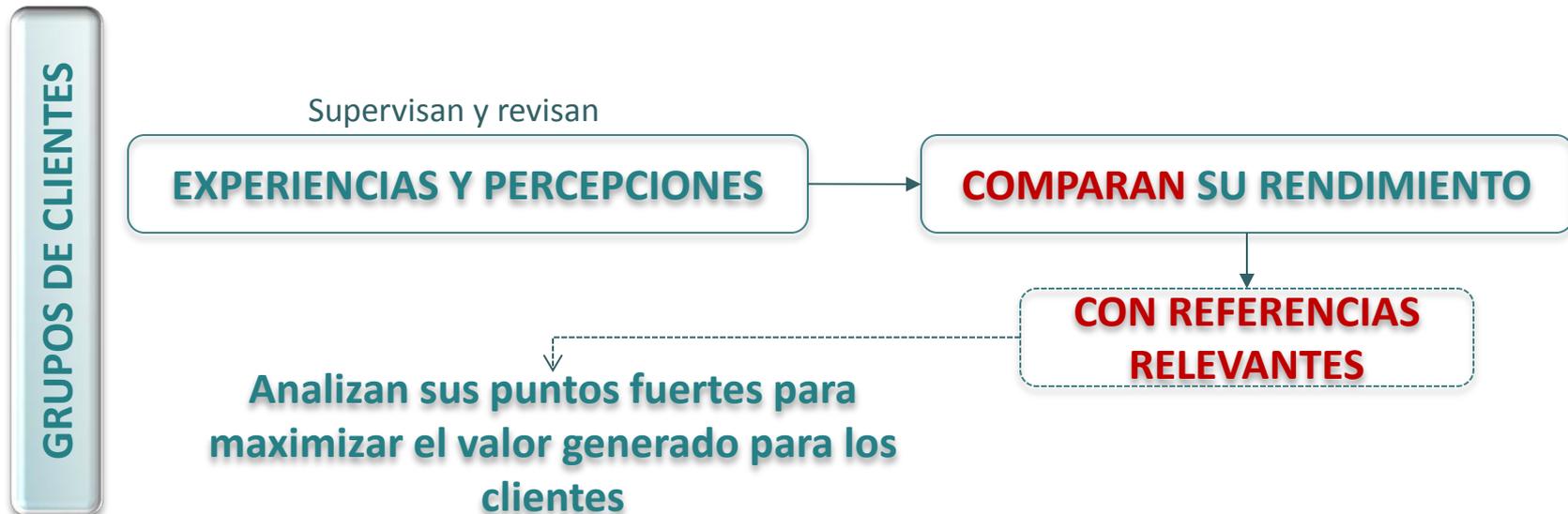
Las organizaciones excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su misión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.



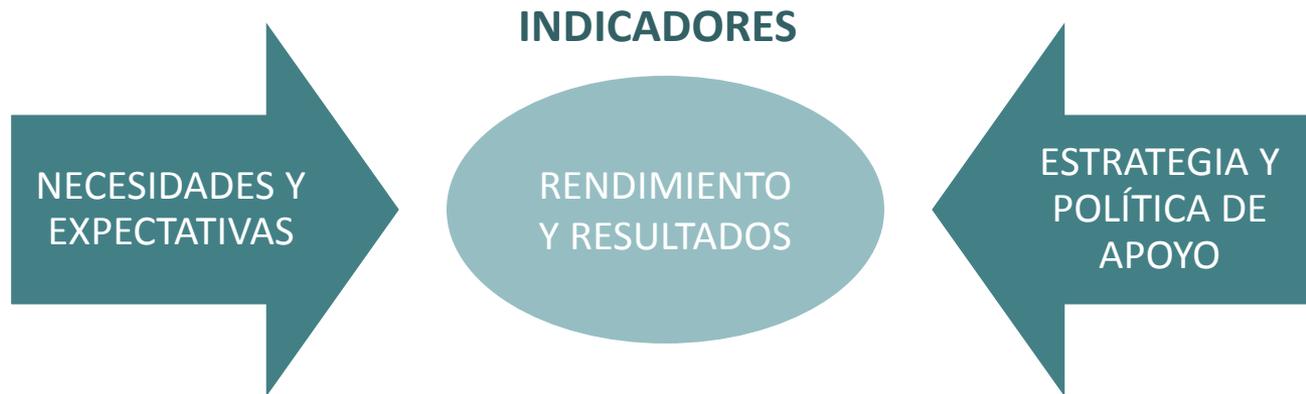
## BENCHMARKING Y LA EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS

### AÑADIR VALOR PARA EL CLIENTE

Las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.



## EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS DE CLIENTES Y PERSONAS



**ORGANIZACIONES  
SIMILARES**

**COMPARACIÓN DE LOS  
RESULTADOS CLAVES**

**PARA ESTABLECER  
OBJETIVOS**

# APLICACIÓN DE LA MATRIZ REDER EN EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE CLIENTES Y PERSONAS

## ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DATOS

COHERENCIA Y EQUILIBRIO ENTRE EL SISTEMA DE DATOS DETERMINADO POR LA ORGANIZACIÓN Y SU ANÁLISIS



## MATRIZ REDER

### RELEVANCIA Y UTILIDAD

Identificar y priorizar los **resultados claves** para cada grupo de interés.

Integración en la **estrategia** y en las políticas de apoyo adoptadas en relación con las **necesidades y expectativas** de los grupos de interés.

Entender las **relaciones** que existen entre los diferentes resultados relevantes elegidos y como inciden entre ellos.

Seleccionar datos que sean **coherentes y suficientes** con la finalidad y el objeto de los que se pretende medir (qué necesito conocer y para qué).

Los datos deben ser **oportunos, fiables y precisos, segmentados** según las necesidades que se tengan para su análisis.

### RENDIMIENTO

Los resultados evidencia un **rendimiento bueno o sostenido**.

Los resultados responde a las estrategias y políticas de apoyo: se han establecido **objetivos adecuados y se alcanzan o superan**.

El **rendimiento de los resultados claves se comparan externamente** de acuerdo con un **criterio de utilidad y búsqueda de referentes mejores**. Las **comparaciones son favorables**.

Se comprenden las relaciones que existen (**causa/efecto**) entre los agentes facilitadores y los resultados claves de cada grupo de interés. Visualizándose que dicha relación permite un **rendimiento sostenido**.

## COMPARACIONES DE RESULTADOS

PERCEPCIONES

RENDIMIENTO

### SE COMPARAN LOS RESULTADOS CLAVES

- Identificados en las tendencias

### LAS COMPARACIONES SON ADECUADAS

- Criterio de selección y similitudes.

### LOS RESULTADOS COMPARADOS SE ALCANZAN

- Medir las diferencias.

PUNTUACIÓN  
REDER

### CRITERIO DE PROPORCIÓN

Perfil V 5.1. Avanzado

ATRIBUTOS	PONDERACIÓN
Medición + Ámbito	50%
Tendencias	12,5 %
Objetivos	12,5 %
<b>Comparaciones</b>	<b>12,5 %</b>
Causas	12,5 %

## CONCLUSIONES

Al utilizar el Esquema lógico REDER como un enfoque estructurado para analizar el rendimiento, se ha de establecer de forma clara el **equilibrio entre el análisis de los datos seleccionados y los patrones de estos datos.**

El análisis del rendimiento excelente ha de **incluir todos los atributos de los elementos de los criterios de resultados.**

El análisis del rendimiento excelente debe considerar la **evaluación comparativa de los resultados**, para fundamentar la identificación de las mejoras y objetivos.

**Sin la utilización de los referentes comparativos externos nuestra comprensión del nivel de excelencia alcanzado estaría limitado.**

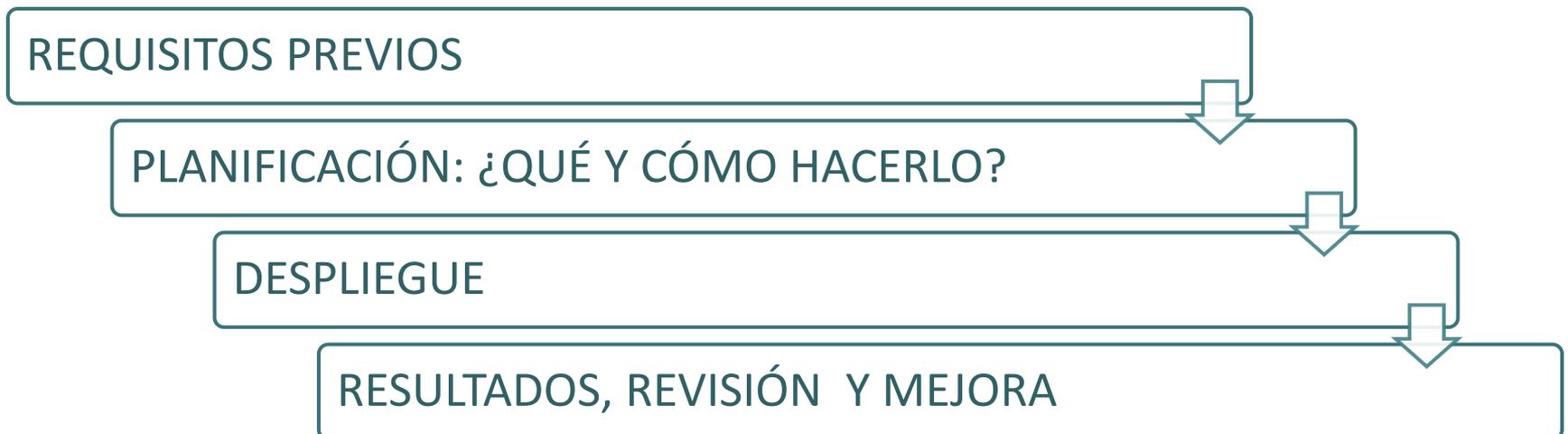
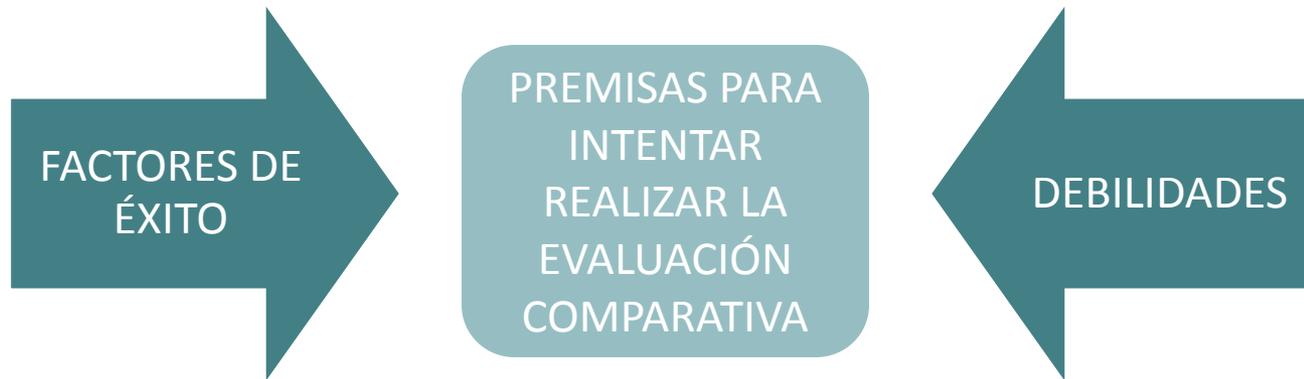
Alguna experiencia en evaluación universitaria indica que **las comparaciones es el atributo menos desarrollado**, junto con los criterios y establecimientos de objetivos.

# LA COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y PERSONAS.

- Una visión externa y personal de la cuestión.
- Evaluación comparativa de la encuesta de satisfacción de clientes.
- Evaluación comparativa de la encuesta de satisfacción de personas.

# EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y PERSONAS.

## EXIGE UNA REFLEXIÓN DE CONTRASTE DE LAS BIBLIOTECAS



## REQUISITOS PREVIOS.

### Liderazgo

- Impulsar la iniciativa.
- Marco REBIUN u otras Redes.

### Objetivo

- Delimitar un objetivo básico: comparar resultados de percepción en ámbitos de clientes y personas.

### Finalidad

- Establecer el valor del objetivo: disponer de la comparación para aplicarlos a los sistemas de gestión de la calidad y al esquema de evaluación y reconocimientos externos.

### Predisposición

- Identificar qué Bibliotecas desean participar: comparten el objetivo y la finalidad.

### Participación

- ¿Es abierta a todas las Bibliotecas?
- ¿Exigimos un compromiso formal previo de participación?

### Grupo de Proyecto

- Constituir un grupo de proyecto que realice una propuesta técnica, que incluya todos los elementos de la planificación del proyecto.
- Proponer las opciones: Redes, Acuerdos Inter-bibliotecas...

## ALGUNAS CUESTIONES PARA COMPARAR LOS RESULTADOS CLAVES DE LOS CLIENTES

LAS BIBLIOTECAS DEBERÁN CONSENSUAR UN CUADRO COMÚN DE RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES QUE LES PERMITA CONFECIONAR LAS ENCUESTAS CUYOS DATOS VAN A SER OBJETO DE COMPARACIÓN

Un resultado clave ha de ser un factor crítico de éxito en la prestación de servicios o en algunas de sus características.

FACTORES  
CRÍTICOS DE  
ÉXITO

DIMENSIONES  
DE CALIDAD

RESULTADOS  
CLAVES

PRESTACIÓN DEL SERVICIOS

Análisis del **NIVEL DE SATISFACCIÓN** de las personas usuarias con los servicios en relación a sus expectativas previas

## MATRIZ DE RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES

SERVICIO PRESTADO	GRUPO DE CLIENTES	PROCESO ASOCIADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE PROCESOS	INDICADORES CLAVES DE PERCEPCIÓN	INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO
SIMILITUD	SIMILITUD	SIMILITUD	SIMILITUD/ DIFERENCIAS	SIMILITUD/ DIFERENCIAS	SIMILITUD/ DIFERENCIAS

Es posible que puedan existir diferencias estratégicas entre las bibliotecas en relación con los resultados claves de clientes, pero la similitud de los servicios prestados, el criterio y segmentación de cliente/usuario (REBIUN), y una estructura de procesos que de alguna manera han de coincidir en algún nivel de desagregación, permite partir de un **NÚCLEO DE COINCIDENCIAS EN LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES**. Por ejemplo, partimos de indicadores de rendimiento de clientes en las estadísticas REBIUN.

LO IMPORTANTE ES IDENTIFICAR LAS SIMILITUDES QUE NOS PERMITA UN CIERTO NIVEL DE CONSENSO. ACEPTAR QUE PUEдан HABER DIFERENCIAS.

# AGRUPACIÓN DE DATOS

## MATRIZ DE RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES

BIBLIOTECA	SERVICIO PRESTADO	GRUPO DE CLIENTES	PROCESO ASOCIADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE PROCESOS	INDICADOR ES CLAVE DE PERCEPCIÓN	INDICADOR ES CLAVE DE RENDIMIENTO

**COINCIDENCIAS**

**CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN**

### Sensibilidad

- Grado en el que el indicador es relevante para la biblioteca.

### Disponibilidad

- Grado en el que el indicador es de fácil obtención y elaboración.

### Comparabilidad

- Grado en el que el indicador permite y es significativo para las comparaciones entre Bibliotecas.

**ASEGURAR**

- ¿Están disponibles?
- ¿Son fáciles de conseguir?
- ¿Se pueden fijar objetivos?
- ¿Se pueden determinar relaciones de causalidad? (rendimiento-percepción)
- ¿Se pueden establecer tendencias?
- ¿Se pueden realizar comparaciones fiables?

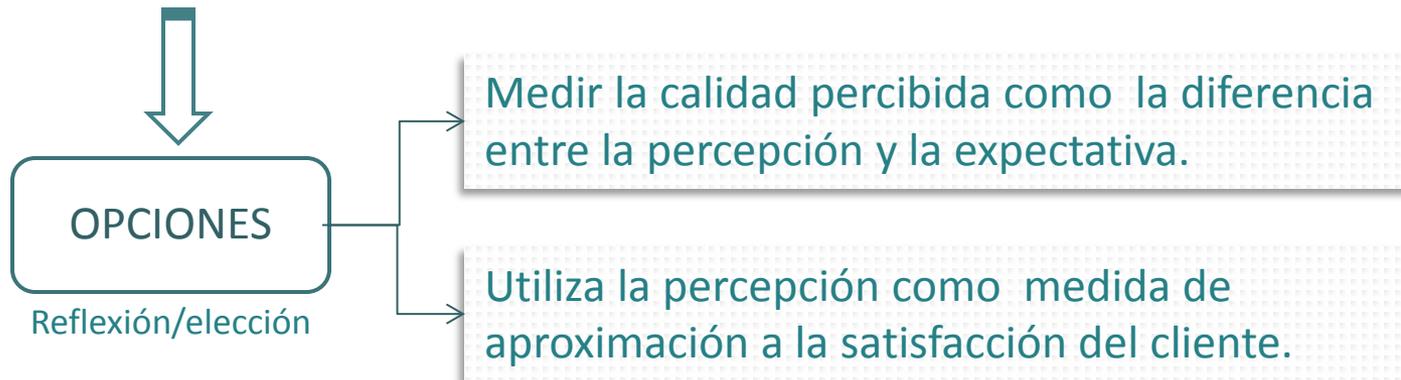
## IDENTIFICADOS LOS RESULTADOS CLAVES DE CLIENTES PODREMOS CONFECCIONAR EL MÉTODO DE MEDICIÓN Y EL MODELO TEÓRICO DE MEDICIÓN.

### MÉTODO DE MEDICIÓN

- Aceptamos que el método de medición directa más adecuado para la evaluación comparativa de resultados de percepción es la **ENCUESTA**, debemos, también (modelo EFQM), establecer las comparaciones de las medidas internas mediante los **indicadores de rendimiento**.

### MÓDELO TEÓRICO

- Definido por REBIUN: modelo LibQual. (Antecedentes Grupo de investigación SECABA) .



### VIABILIDAD

HACER EL ANÁLISIS DE LO CONVENIENTE, PRÁCTICO Y POSIBLE, LO DISPONIBLE ACTUALMENTE Y LA COMPATIBILIDAD INTERNA (UNIVERSIDAD).

## ¿ A QUÉ ME REFIERO CON LA EXPRESIÓN DE COMPATIBILIDAD INTERNA (UNIVERSIDAD)?

Las Universidades necesitan conocer los niveles de satisfacción de la prestación de servicios realizados y también **compararlos internamente**.

Normalmente se opta por realizar una **encuesta general** basada en cuestionarios que agrupan los ítems según las dimensiones de calidad comúnmente aceptadas (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, añadimos en la UJA, de forma específica, la información y participación), y se **segmenta por servicios**.

La generalidad **aporta valor de conocimiento**, pero **es limitada** para conocer de forma precisa qué resultados de clientes estamos obteniendo **en los procesos que gestionamos y los servicios asociados que prestamos**.

La cuestión que **se plantea** es si **individualizamos las encuestas** (establecemos un cuestionario específico para cada servicio) o **compatibilizamos la encuesta general con otras herramientas de obtención directa de niveles de satisfacción** (encuestas breves post-servicios).

Cuál es grado máximo de **saturación de las encuestas**. Es decir, cuántas veces le pedimos a los usuarios que nos indiquen su grado de satisfacción.

A todos nos está preocupando **los índices de respuestas**. Incluso nos podemos cuestionar si realmente los porcentajes que obtenemos son válidos para obtener conclusiones y poder actuar.

## DISEÑO DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS DE CLIENTES.

### ETAPAS Y METODOLOGÍA

#### DISEÑAR DE LA ENCUESTA

- Resultados claves/preguntas/escalas de respuestas y valoración/redacción de cuestionarios.

#### VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

- Test previo de comprensión/análisis de las propiedades: validez y fiabilidad.

#### APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

- Plan de muestreo.
- Recogida de datos: método, herramientas.

#### ANÁLISIS DE LOS DATOS

- Análisis estadístico y representación gráfica.
- Análisis cualitativo. Conclusiones y actuaciones.

### FACTORES DE ÉXITO

GRUPO DE TRABAJO: RESPONSABLES DE CALIDAD DE LAS BIBLIOTECAS Y ESPECIALISTAS TÉCNICOS EN SISTEMAS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA ENCUESTAS Y LA INFORMACIÓN (REBIUN)

CONSENSO Y COMPROMISO FORMAL DE PARTICIPACIÓN. CÓDIGO ÉTICO Y DE CONFIDENCIALIDAD

# EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE PERSONAS. ALGUNAS CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS.

Algunos de los aspectos que hemos comentado son de aplicación para establecer la evaluación comparativa en los resultados claves de las personas, sin embargo debemos considerar los aspectos específicos.

MODELO EFQM

ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que la integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.

GRUPO DE INTERÉS



## VISIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EXCELENTE DE LAS PERSONAS



**RESULTADOS CLAVES**



Percepciones e indicadores que integren todos los aspectos relevantes sobre la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de las estrategias de recursos humanos, su política de apoyo y sus procesos.

## **ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS RESPECTO A LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA ENCUESTA DE PERSONAS.**

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ESTÁ ATRIBUIDA COMPETENCIALMENTE, POR LO QUE SE REALIZA DE FORMA CENTRALIZADA EN LAS UNIVERSIDADES.**

**LO USUAL ES QUE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO SEAN GENERALES DE LA UNIVERSIDAD, AUNQUE ES FRECUENTE QUE SE SEGMENTEN POR UNIDADES O SERVICIOS .**

En las evaluaciones y memorias de excelencia de los servicios universitarios, es frecuente que se limite el análisis del criterio 3 de personas cuando se realiza exclusivamente desde la perspectiva interna del servicio. Se suele omitir todos los aspecto relevantes de la gestión integrada de las personas.

**EN MI OPINIÓN, DEBE QUEDAR INTEGRADA TODOS LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN, EN ALGUNOS CASOS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA EVALUADA, EN OTROS INCORPORANDO LA PERSPECTIVA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD, CUYAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE APOYO AFECTAN A TODAS LAS UNIDADES. ESTE HA SIDO EL CRITERIO DE LA REVISIÓN DE LA HERRAMIENTA PERFIL.**

## ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS RESPECTO A LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA ENCUESTA DE PERSONAS.

Podemos considerar para este ámbito de comparaciones **dos opciones**.

LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS PODRÁ BASARSE EN LOS **ELEMENTOS COINCIDENTES** DE LAS RESPECTIVAS ENCUESTAS QUE REALIZAN LA UNIVERSIDADES.

LA EVALUACIÓN COMPARATIVA DE RESULTADOS PODRÁ REALIZARSE MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE UNA **ENCUESTA ESPECÍFICA** ENTRE LAS BIBLIOTECAS .

- AGRUPACIÓN DE LOS ÍTEMS EN ASPECTOS RELEVANTES.
- LOS RESULTADOS SE PRESENTAN CON VALORES “ MEDIOS” DE SATISFACCIÓN AGRUPADOS.
- IDENTIFICACIÓN DE ÍTEMS CON IDENTIDAD SUSTANCIAL, AUNQUE LA REDACCIÓN DE LA PREGUNTA PUEDA SER DIFERENTE.

- EL PROCESO PODRÍA SER SIMILAR AL DE LA ENCUESTA DE CLIENTES.
- AUNQUE, QUIZÁS, LAS ESPECIFICIDADES DE ESTE ÁMBITO EXPLIQUEN LA DESIGUALDAD DEL NÚMERO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO DE REBIUN ENTRE CLIENTES Y PERSONAS.

SEGUIMOS ESTA OPCIÓN

# AGRUPACIÓN DE DATOS

## MATRIZ DE RESULTADOS CLAVES DE PERSONAS

ÁMBITO DE GESTIÓN	PROCESO DE GESTIÓN DE PERSONAS ASOCIADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE PROCESOS	INDICADORES CLAVES DE PERCEPCIÓN	INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO
-------------------	---	--------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

### COINCIDENCIAS

#### AMBITOS DE GESTIÓN

#### LIDERAZGO

COMPETENCIAS/FORMACIÓN

RESPONSABILIDAD/COMPROMISO

IMPLICACIÓN/PARTICIPACIÓN

COMUNICACIÓN

RECOMPENSAS/RECONOCIMIENTO/ATENCIÓN

### EFQM. CRITERIO 3

LOGROS

SATISFACCIÓN

MOTIVACIÓN



## ÉSTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE ÍTEMS DE LA ENCUESTA DE LAS PERSONAS

Consiste en identificar y analizar las estructuras de las encuestas que realiza cada Universidad y de las que se disponen de datos segmentados para la Biblioteca. La identificación puede realizarse por bloques agrupados, si se disponen de resultados globales por bloque, o por ítems, según un criterio de identidad sustancial.



# **ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE PERSONAS DE LA UNIVERSIDAD DE JÁEN.**

## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

La estructura de la encuesta de clima laboral de la Universidad de Jaén, pretende incorporar todos los elementos relevantes de la gestión de las personas, siguiendo el referente EFQM.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

MENSAJE	DATOS DE SEGMENTACIÓN (profesional y por sexo)	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN	EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO EN SU SERVICIO/UNIDAD	OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD	Cuestión que considere de interés o sugerencia de mejora del cuestionario.
---------	--	------------------------------	---	--	--

La encuesta de satisfacción que le presentamos responde **al Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión**, que establece en el criterio 7 que las "Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran". Dichos resultados son consecuencia de las políticas, estrategias y gestión respecto de las personas, tal como propone el criterio 3 del Modelo. Asimismo, en el criterio 1 se resalta la importancia de la acción del liderazgo y su evaluación. En cualquier caso, **el sentido principal de la encuesta que le presentamos es obtener los datos sobre satisfacción para, tras su análisis, identificar las mejoras necesarias, en el marco de la mejora continua que persigue el Plan para la Calidad de los Servicios Universitarios.**

## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES.

1. DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

2. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

3. PARTICIPACIÓN.

4. FORMACIÓN/EVALUACIÓN.

5. RELACIONES INTERNAS DE TRABAJO.

6. COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

7. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA.

8. RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS

9. VALORACIÓN GENERAL

LA VALORACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN SE REALIZA MEDIANTE LA SIGUIENTE ESCALA:

#### Valores que indican insatisfacción

Valor 1: Nada o muy insatisfecho.

Valor 2: Poco o insatisfecho.

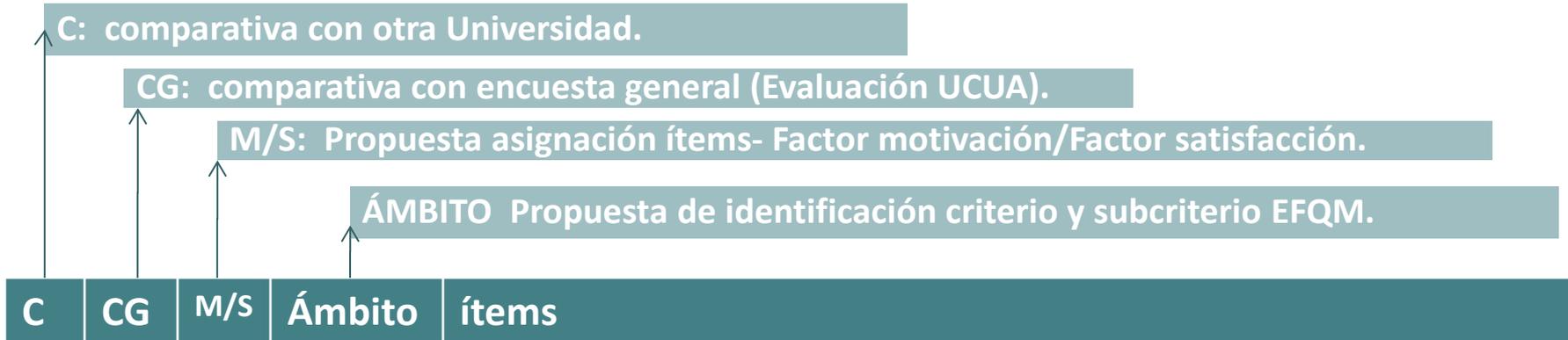
#### Valores que indican satisfacción

Valor 3: Algo satisfecho.

Valor 4: Bastante satisfecho.

Valor 5: Mucho o muy satisfecho.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.



### 1. DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

		M	3a,3c, 1b-5a	Conocimiento que tiene de las funciones y responsabilidades asignadas al puesto de trabajo que desempeña.
		M	3b,3c,1d,2d,	Conocimiento que tiene de los objetivos o metas (resultados planificados o previstos del puesto) que tiene que obtener en el desempeño de su puesto de trabajo, en el contexto de los objetivos de su Servicio/Unidad.
		S	3a,1b,2d,5a	Grado de satisfacción respecto a los métodos que le han proporcionado para realizar su trabajo con eficacia (información proporcionada, procesos y procedimientos implantados en su Unidad).
		M	3c,1a,1b	Posibilidad de creatividad (nuevas ideas) e innovación (aplicación práctica de nuevas ideas) en el desempeño de su puesto de trabajo.
		M	3c,1a,	Grado de autonomía y responsabilidad propia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.
		M	3a,3b	Posibilidad de aplicar sus conocimientos, capacidades y habilidades personales a través del trabajo que desarrolla.
		S	3a,5a	Grado de ajuste entre la carga de trabajo asignada y la duración de la jornada.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

### 2. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

		S	3e	Desarrollo de la prevención de riesgos laborales (información y formación sobre los riesgos, medidas de prevención adoptadas, equipos de protección individual, medidas de emergencia, etc.) en relación con su puesto de trabajo.
		S	3e	Condiciones físicas del lugar de trabajo (ventilación, temperatura, luminosidad, espacio para trabajar, etc.).
		S	3e	Recursos de equipamiento, materiales y tecnológicos (despacho, suministros de oficina, medios para la comunicación, etc.).
		S	3e,4d	Recursos informáticos (hardware y software).
		S	3e	Organización y distribución horaria de la jornada de trabajo que realiza.

### 3. PARTICIPACIÓN.

		M	3c,1d,2d	Participación personal en el establecimiento de los objetivos o metas (resultados planificados o previstos) que han de obtener en el puesto de trabajo que desempeña, en el contexto de los objetivos de su Servicio/Unidad.
		M	3a,3c,1d,	Participación personal en las decisiones que afectan al desempeño de su puesto de trabajo.
		M	3c,1d,5b,	Facilidades para participar en equipos de mejora y realizar propuestas de mejora sobre el funcionamiento de la Unidad

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

### 4. FORMACIÓN/EVALUACIÓN.

		M	<b>3b</b>	Grado de identificación de los conocimientos y las capacidades necesarias para el desarrollo del puesto trabajo.
		M	<b>3b,1d</b>	Participación personal en la identificación de las necesidades de formación para el desempeño del puesto de trabajo.
		M/S	<b>3b,1d</b>	Facilidades y apoyo recibido en su Unidad para adquirir nuevos conocimientos y capacidades y participar en las acciones formativas.
		M/S	<b>3b</b>	Oferta formativa (formación general) que le facilita la Universidad.
		M/S	<b>3b</b>	Oferta formativa (formación específica para su puesto de trabajo) que le facilita la Universidad.
		M	<b>3b</b>	Aprendizaje obtenido en las acciones formativas en las que ha participado.
		M	<b>3b</b>	Aplicabilidad de la formación recibida para desempeñar adecuadamente las funciones y responsabilidades asignadas.
		M	<b>3b</b>	Los procesos realizados para evaluar el desempeño de su puesto de trabajo (evaluación de su actividad, evaluación de sus resultados y evaluación de sus competencias).

### 5. RELACIONES INTERNAS DE TRABAJO.

		S	<b>3c,1d</b>	Grado de cooperación, apoyo y desarrollo del trabajo en equipo entre las personas de la Unidad en el desempeño del trabajo.
		S	<b>3d,4e</b>	Grado en el que se comparte los conocimientos entre las personas de la Unidad.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

### 6. COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

		M	3d	Adecuación de la comunicación interna a las necesidades y estructura de la Unidad.
		M	3d	Eficacia de los canales, medios y métodos utilizados para desarrollar la comunicación interna.
		M	3d,1d	Fluidez de la comunicación interna vertical (responsable hacia el resto de las personas y de las personas hacia el responsable).
		M	3d,	Fluidez de la comunicación interna horizontal (entre las personas que trabajan en la Unidad).
		M	3d,2d	La información institucional (Universidad) que le proporcionan es adecuada y la recibe con fluidez.

### 7. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA.

		M	3a	Perspectivas o posibilidades actuales de promoción (de grupo o puesto) que le ofrece la Universidad.
		M	3a	Perspectiva actual sobre sus posibilidades de promoción en el ámbito de la Unidad.
		M	3a	Posibilidades que ha tenido para desarrollar su carrera profesional desde su incorporación a la Universidad.
		M	3a,1d	Apoyo y facilidades recibidas por la Universidad para la promoción y desarrollo de su carrera profesional.
		M	3a	Garantías de equidad e igualdad de oportunidades en el desarrollo de su carrera profesional.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUES/ÍTEMS.

## 8. RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS

		S	3e	Retribuciones recibidas en relación al trabajo desempeñado.
		S	3e	Retribuciones recibidas en comparación con otras organizaciones (públicas).
		S	3e	Adecuación de las retribuciones a la distribución de funciones y responsabilidades.
		M	3e	Reconocimientos no retributivos recibidos en la Unidad (felicitaciones, menciones, elogios, compensaciones no monetarias, etc.).
		M	3e	Reconocimientos no retributivos recibidos por la Universidad (reconocimientos de los servicios prestados, felicitaciones, menciones, elogios, compensaciones no monetarias, etc.).
		S	3e	Beneficios sociales establecidos por la Universidad (Plan de acción social, atención sanitaria, guarderías, premios por jubilación, fomento actividades deportivas y culturales, fondos de pensiones, conciertos con empresas para obtener beneficios, otras atenciones sociales.).
		S	3e	Permisos, licencias, vacaciones y periodos de descanso de los que puede disfrutar.
		S	3e	Medidas de conciliación de la vida familiar y laboral que aplica la Universidad

## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUE 9 VALORACIÓN GENERAL.

#### 9.VALORACIÓN GENERAL

Nivel general de satisfacción.

**Grado general de motivación.** (La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Las prácticas de gestión que inciden en la motivación de las personas trabajadoras son: formación y capacitación, delegación de responsabilidades, participación e implicación, comunicación, recompensas, reconocimientos y atenciones sociales).

**Grado de implicación personal con la Universidad.** (Representa su compromiso con la organización en términos del grado en el que usted se identifica con la Universidad y desea seguir participando activamente en ella).

**Grado de implicación personal con su Servicio/Unidad y puesto de trabajo.** (Grado en que usted se implica en sus tareas e invierte tiempo y energías en ellas).

LA VALORACIÓN SE REALIZA  
MEDIANTE LA SIGUIENTE  
ESCALA:

- 1 (Nada motivado o implicado);
- 2 (Poco motivado o implicado);
- 3 (Algo motivado o implicado);
- 4 (Bastante motivado o implicado);
- 5 (Muy motivado o implicado).

## ANEXO. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE LA UJA.

### ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUE 10. EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO

**Le pedimos que responda a las preguntas del cuestionario VALORANDO DESDE SU CONOCIMIENTO Y PERSPECTIVA PERSONAL LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO RESPECTO AL MÁXIMO RESPONSABLE DE SU SERVICIO O UNIDAD SOBRE LAS PRÁCTICAS QUE SE ESPECÍFICAN.**

**LA VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO SE REALIZA MEDIANTE LA SIGUIENTE ESCALA:**

Valor 1: Nada.  
Valor 2: Poco.  
Valor 3: Algo.  
Valor 4: Bastante.  
Valor 5: Mucho.

## 10. EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DEL LIDERAZGO DEL MÁXIMO RESPONSABLE DEL SERVICIO/UNIDAD.

		M	1d,3d	Prácticas de comunicación personal de la misión, visión, valores, estrategias, objetivos del Servicio/Unidad, objetivos o metas de los puestos de trabajo.
		M	1a	Referente como modelo de actitud y comportamiento en la implantación de la cultura de la calidad y excelencia en el Servicio/Unidad.
		M	1b,1d,5a	Prácticas y métodos de organización y distribución del trabajo en el Servicio/Unidad para facilitar la eficacia en la prestación del servicio y la consecución de los objetivos.
		M	1d,3d	Actitudes en la comunicación (accesibilidad, escucha de manera activa opiniones sobre funcionamiento del servicio y el trabajo desarrollado, valora las sugerencias propuestas),
		M	1a,3c	Actitudes y acciones para delegar y facilitar la autonomía y responsabilidad propia en el desarrollo del trabajo.
		M	1a,1d,3c,5b	Actitudes y acciones para motivar y facilitar la participación de las personas en las actividades de mejora.
		M	1a,3c	Actitudes y acciones para impulsar en el Servicio/Unidad la colaboración y el trabajo en equipo.
		S	1e,3c	Prácticas y acciones para apoyar y facilitar la participación de las personas y los equipos de trabajo en los cambios (de organización y métodos de trabajo) que se producen en el Servicio/Unidad.
		M	1a,1b,3c	Actitudes y acciones para impulsar en el Servicio/Unidad la creatividad y la innovación.
		M	1d,3b,3e	Prácticas y acciones para apoyar y facilitar la participación de las personas y los equipos de trabajo en los cambios (organización y métodos de trabajo) que se producen en el Servicio/Unidad.
		M	1d,3c,3e	Acciones de reconocimiento por el trabajo realizado y los esfuerzos por la mejora del Servicio/Unidad.
		M	1d,3a	Prácticas y acciones para fomentar y promover la igualdad de oportunidades, la equidad en la gestión y trato con las personas del Servicio/Unidad.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN /BLOQUE 11. OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD.

Le pedimos que responda a las preguntas del cuestionario VALORANDO DESDE SU CONOCIMIENTO Y PERSPECTIVA PERSONAL SU OPINIÓN SOBRE SU SERVICIO O UNIDAD REPECTO A LAS CUESTIONES QUE SE ESPECÍFICAN .

LA VALORACIÓN DE OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD SE REALIZA MEDIANTE LA SIGUIENTE ESCALA:

Valor 1: Nada.  
 Valor 2: Poco.  
 Valor 3: Algo.  
 Valor 4: Bastante.  
 Valor 5: Mucho.

### 11. OPINIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO/UNIDAD.

			2d	Considera que los objetivos de su Servicio/Unidad están alineados con la misión, visión, valores y Plan Estratégico de la Universidad.
			5c	Considera que en su Servicio/Unidad está implantada la orientación al cliente (prestar un servicio de calidad a los usuarios).
			5e	Considera que la comunicación e información a los usuarios es un objetivo esencial en su Servicio/Unidad
			4a	Considera que su Servicio/Unidad desarrolla la comunicación y relaciones eficaces con otros Servicios/Unidades para la consecución de objetivos comunes.
			5a	Considera que en su Servicio/Unidad está implantado un sistema de gestión de calidad orientado a la mejora continua.
	S		1c,3a,3e,4d	Considera que en su Servicio/Unidad se desarrollan actitudes y valores de responsabilidad social (protección del medio ambiente, seguridad y prevención, accesibilidad, igualdad, etc.).

## PRESENTACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA DE PERSONAS.

				Antigüedad			Sexo
Régimen Jurídico		Tipo de Contrato		Años			
Funcionario		Fijo		En la Universidad			
Laboral		Interino/Temporal		En la Unidad			
Valores Perdidos		Valores Perdidos		En el puesto			

		FRECUENCIAS ABSOLUTAS					FRECUENCIAS RELATIVAS						MEDIAS ESTADÍSTICAS				
		1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	N	Media	Desv. Típica	Mediana	Moda
<b>ÍTEMS</b>																	
<b>TOTAL BLOQUE</b>																	

		Insatisfacción en % (1+2)	Satisfacción en % (3+4+5)
<b>ÍTEMS</b>			
<b>TOTAL BLOQUE</b>			

# ALGUNAS REFLEXIONES FINALES.

## ALGUNAS REFLEXIONES PARA COMPARTIR

LA ENCUESTA COMPARADA ES SÓLO UN MEDIO

LOS RESULTADOS COMPARADOS INDICAN UN POSICIONAMIENTO EN EL NIVEL DE EXCELENCIA ALCANZADO

NO ES UN DESCRÉDITO NO SER EL MEJOR, EL DESCRÉDITO ES NO APRENDER Y AVANZAR PARA MEJORAR Y CONSEGUIR RESULTADOS EXCELENTES.

TODOS TIENEN ALGUNA BUENA PRÁCTICA QUE COMPARTIR. UTILICEMOS LAS COMPARACIONES DE RESULTADOS PARA IDENTIFICARLOS.

Cuando se evalúa, después de aplicar el marco conceptual y el esquema lógico REDER, el evaluador no puede impedir tener una sensación: es el grado de credibilidad que sobre la gestión excelente le proporciona el ámbito evaluado, fundamentalmente el convencimiento de las personas.

MUCHAS GRACIAS  
POR SU ATENCIÓN



UNIVERSIDAD DE JAÉN

ANTONIO MARTÍNEZ OLEA

Asesor Técnico del Servicio de Planificación y  
Evaluación

Edificio Rectorado, Dependencia B1-105

Teléfono: 953 21 22 45

E-mail: [amolea@ujaen.es](mailto:amolea@ujaen.es)



gestión E/i

## BENCHMARKING DE PROCESOS

Formación de Benchmarkers

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN



2

### Normas de convivencia para este Curso

- Los teléfonos móviles en silencio, por favor!
- Hay descansos adecuados para consultar el correo electrónico, fumar y atender otras necesidades fisiológicas
- Las conversaciones de dos hay que evitarlas: todos queremos aprender o reírnos



## Objetivos

- Asegurar la comprensión del Benchmarking como herramienta de aprendizaje.
- Ubicar la homotecia como elemento base de comparación.
- Determinar ratios capaces de medir el rendimiento
- Documentar prácticas de forma fácilmente comparable.
- Identificar drivers como base para la integración del aprendizaje obtenido.
- Implantar la práctica del Benchmarking en una organización.
- Observar en todo momento la conducta adecuada a las características de la actividad.

## Contenido

- Taller 1: identificación de *benchmarks*
- Taller 2: Documentación de prácticas
- Taller 3: Implantación del Benchmarking

Material elaborado por **Josep M. Costa** y protegido en el Registro General de la Propiedad Intelectual con el nº **B-1760-03**. Está rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita del titular del "copyright", bajo las sanciones establecidas por la ley, la reproducción total o parcial de este documento por cualquier procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución mediante alquiler o préstamo público.

### Objetivos:

- Conocernos
- Comentar experiencias

### Dile al grupo:

- Quién eres
- En qué parte de la organización trabajas
- Cuánto tiempo hace que trabajas en la organización
- Para quién trabajas y qué haces exactamente
- Experiencia o conocimientos del Modelo EFQM
- Tus expectativas del curso

2 min

## Taller 1: Identificación de *Benchmarks*

- ❑ **Asegurar la comprensión del Benchmarking como herramienta de aprendizaje.**
- ❑ **Ubicar la homotecia como elemento base de comparación.**
- ❑ **Determinar ratios capaces de medir el rendimiento.**

Material elaborado por **Josep M. Costa** y protegido en el Registro General de la Propiedad Intelectual con el nº **B-1760-03**. Está rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita del titular del "copyright", bajo las sanciones establecidas por la ley, la reproducción total o parcial de este documento por cualquier procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución mediante alquiler o préstamo público.



- **Benchmarking ¿Qué es?**
  - Los orígenes
  - El modelo de Benchmarking
  - Ubicación en el Modelo EFQM
  - Tipos de Benchmarking
  - Benchmarking ¿Qué es?
- **Benchmarking de procesos**
  - Lenguaje IDEF0
  - Homotecia
  - Efectividad / Eficiencia



# Taller 1

## *Benchmarking ¿Qué es?*

Los orígenes



## Ejercicio: Benchmarking ¿Qué es?

### OBJETIVO

Darles la oportunidad de compartir con otros lo que “Benchmarking” significa para Vd. y para su organización

### TAREA

Considere primero individualmente su respuesta a la siguiente pregunta y, después, comparta y discuta con sus colegas

**¿Cuál es su definición de Benchmarking?**



**Tan antiguo como el ser humano**  
**En busca del fuego**



**“Si conoces a tu enemigo y a ti mismo, no debes tener temor por el resultado de 100 batallas”**

**“La investigación es el preludio de la victoria”**



**El arte de la guerra  
Sun Tzu (500 B.C.)**

## Benchmark ¿Qué es?

- ❑ Una marca sobre un objeto permanente indicando la elevación y sirviendo de referencia para estudios topográficos.
- ❑ Un punto de referencia a partir del cual es posible realizar medidas.
- ❑ Elemento que sirve de estándar acerca del cual otros pueden medirse o evaluarse.



m-w.com



## Benchmarking en Xerox

- ❑ **1979 – Benchmarking competitivo**  
Costes de fabricación
- ❑ **1981 – Despliegue a todas las unidades**
- ❑ **1983 – Liderazgo a través de la Calidad**  
Proceso de mejora de la Calidad  
Implicación de empleados  
Benchmarking

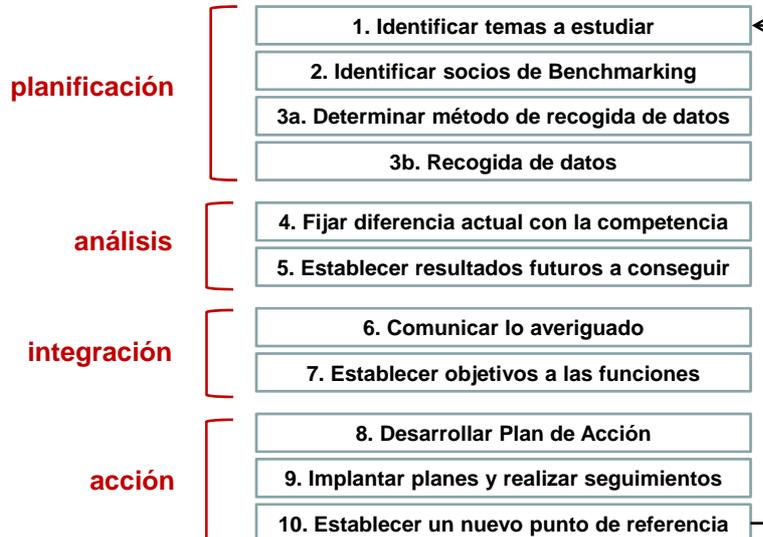
Proceso **continuo** de búsqueda de mejores prácticas que conducen a un desempeño excelente.

[Robert C. Camp](#)

**BENCHMARK - ING**



## El proceso Xerox



## Bases

- Definir sobre que queremos mejorar
- Identificar mejores prácticas relacionadas
- Aprender de los demás
  - Que consiguen – Como lo consiguen
- Adaptar los puntos clave e incorporar el aprendizaje obtenido.



# Taller 1: *Benchmarking ¿Qué es?*

## El Modelo de Benchmarking



## Benchmarking cuantitativo

### RESULTADOS

10:11:45  
10:10:10  
10:11:00  
10:05:00

### MEJORES RESULTADOS

09:11:45  
09:10:10  
09:11:00  
09:05:00



## BENCHMARKING CUANTITATIVO

### IDENTIFICACIÓN DEL MODELO “BENCHMARK”



# Benchmarking cualitativo

**PRÁCTICAS**  
 Alimentación  
 Entrenamiento físico  
 Vestuario  
 Preparación psicológica

**MEJORES PRÁCTICAS**  
 Alimentación  
 Entrenamiento físico  
 Vestuario  
 Preparación psicológica

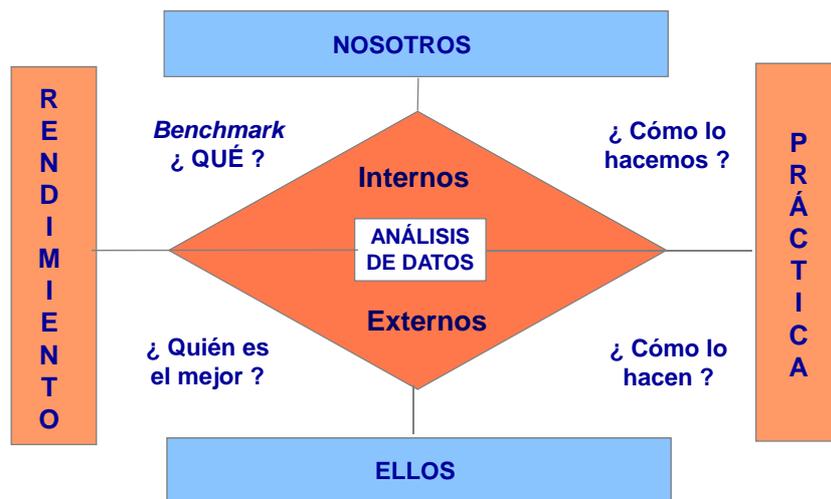


## BENCHMARKING CUALITATIVO

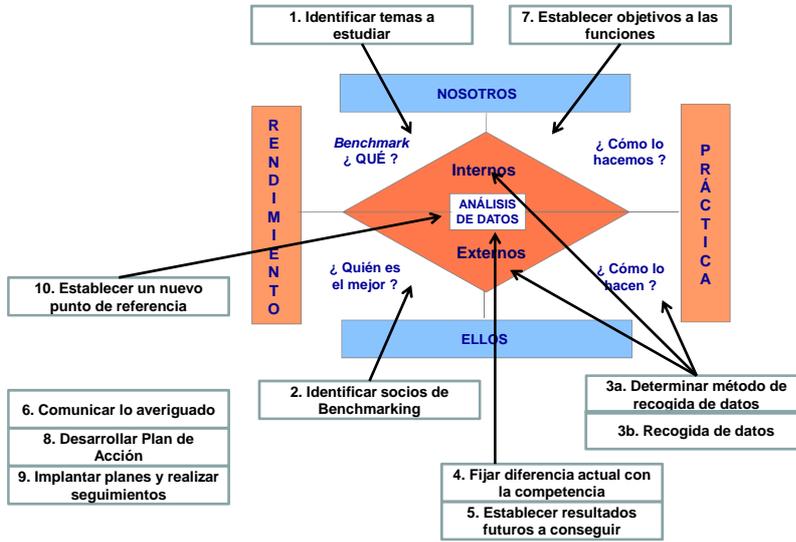
### IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS



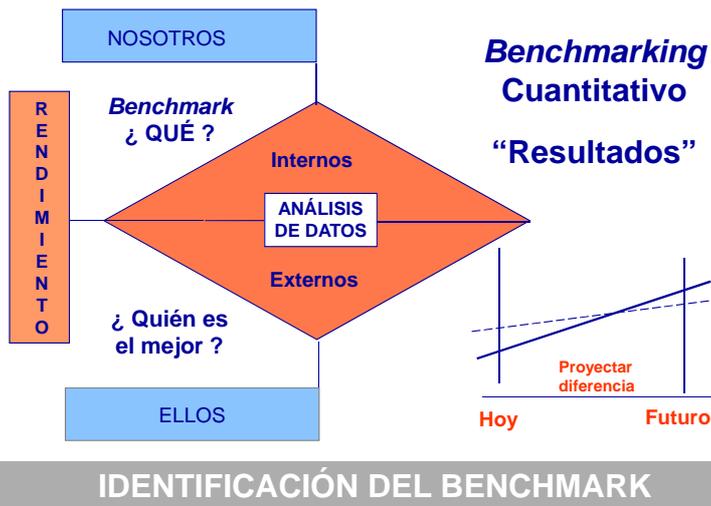
# Modelo de Benchmarking

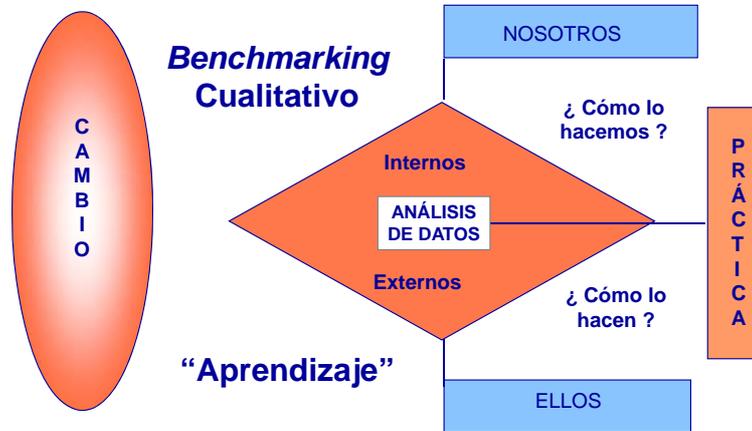


# El proceso Xerox vs el Modelo



# Benchmarking cuantitativo





IDENTIFICACIÓN DE MEJOR PRÁCTICA

## Taller 1: Benchmarking ¿Qué es?

Ubicación en el Modelo EFQM

**“Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés”**

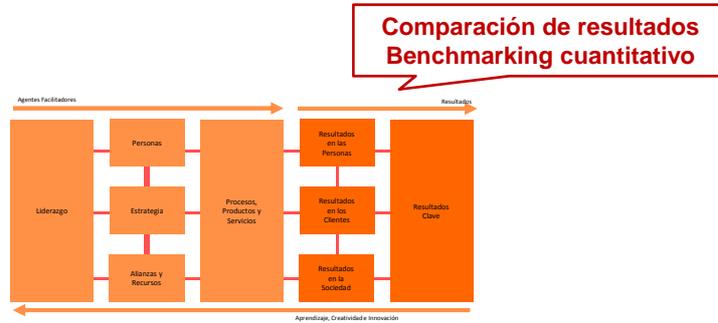
[EFQM, 2010]



- **Benchmark:** Logro alcanzado (cuantificado) que sirve para realizar comparaciones o establecer objetivos.
- **Benchmarking:** Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.
- **Buenas / mejores prácticas:** Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es mejor, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. [EFQM, 2010]



## Ubicación en el modelo

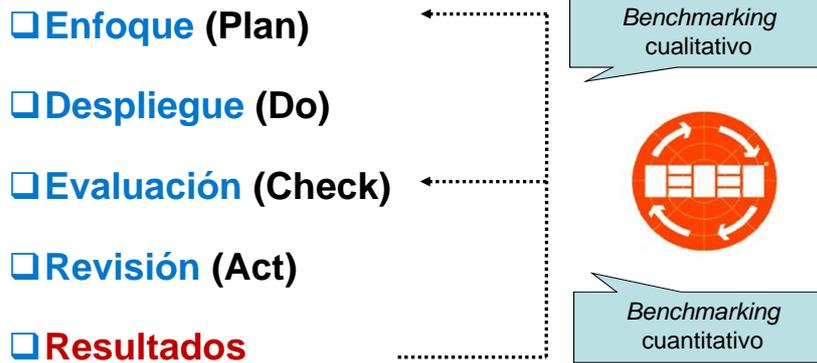


**Comparación de prácticas  
Benchmarking cualitativo**

**El Aprendizaje és:** Recogida, análisis y comprensión de información capaz de producir mejoras o cambios. [EFQM, 2003]



## Benchmarking y la lógica REDER



**El aprendizaje se utiliza** para identificar buenas prácticas internas y externas. [EFQM, 2010]



# Taller 1: Benchmarking ¿Qué es?

## Tipos de Benchmarking



## Tipos de Benchmarking

- **Interno**
- **Competitivo**
- **Funcional**
- **Genérico**
- **Sectorial**
- **Ingeniería inversa**

	+2.888
0	+5.000
1	+1.500
0	+1.125
0	+1.062





- **Compara prácticas y procesos dentro de la misma organización, entre funciones similares.**
- **Permite unificar formas de actuación y establecer objetivos.**
- **Puede detectar puntos críticos que sean objeto de Benchmarking externo.**



- **Compara constantemente productos, servicios y formas de actuar respecto de los principales competidores.**
- **La dificultad en la obtención de información puede no detectar mejores prácticas.**





33

## Benchmarking Funcional

- **Compara procesos con los líderes funcionales del sector.**
- **Al no desarrollarse necesariamente con competidores directos, la obtención de información no representa ningún problema.**



34

## Benchmarking Genérico

- **Compara procesos con los líderes funcionales de otro sector.**
- **Al no desarrollarse con competidores directos, la obtención de información no representa ningún problema.**
- **Aporta gran innovación y creatividad.**





35

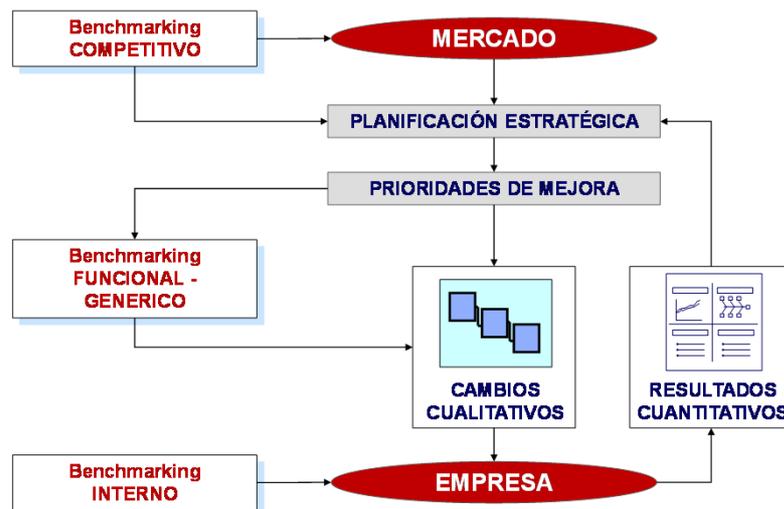
## Benchmarking Sectorial

- Identifica y aporta mejores prácticas entre empresas del mismo sector a partir de un proyecto común.
- La recogida de información se realiza por terceras partes con absoluta garantía de confidencialidad.
- Permite posicionarse respecto del conjunto.



36

## B.marking y la Planif. Estratégica



# Taller 1: Benchmarking ¿Qué es?

En resumen



## En resumen

### BENCHMARKING – ES

- Continuo
- Búsqueda
- Investigación
- Aprender
- Adaptar
- Sistemático

### BENCHMARKING – NO ES

- Esporádico
- Ranking
- Espionaje
- Copiar
- Adoptar
- Rápido y fácil



Nombre del evento



**OBJETIVO**

Darles la oportunidad de compartir con otros su opinión acerca de que beneficios puede reportar la práctica del “Benchmarking”.

**TAREA**

Considere primero individualmente su respuesta a la siguiente pregunta y, después, comparte y discuta con sus colegas.

**¿Beneficios del Benchmarking?**



- Facilita la mejora incremental
- Genera afán de superación e innovación
- Apoya cambio cultural hacia la Excelencia
- Aporta cultura de procesos y hechos
- Refuerza el auto-conocimiento y la reflexión.
- Promueve participación y desarrollo
- Descubre factores críticos de éxito
- Asegura puntos fuertes
- Fomenta la gestión del conocimiento
- Ayuda a fijar objetivos a partir de estándares
- Posiciona en el mercado

**Resumen de las conclusiones extraídas de trabajos de grupo celebrados en:**

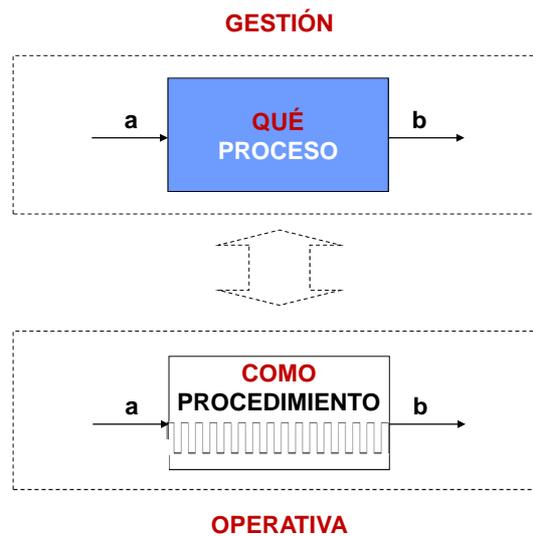
- Talleres de Benchmarking del VIII – X Congreso de Empresas de Calidad – 1997 – 1999
- Seminario de Benchmarking del CGC - 1999



# Taller 1: Benchmarking de procesos



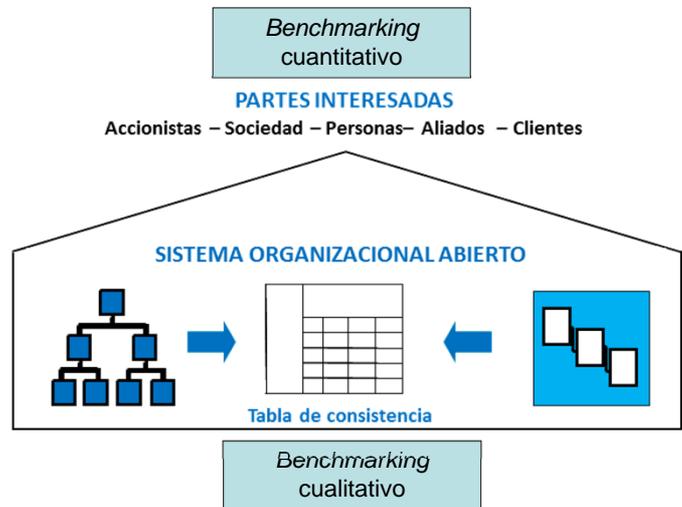
## Proceso - Procedimiento





43

## Los procesos en la empresa



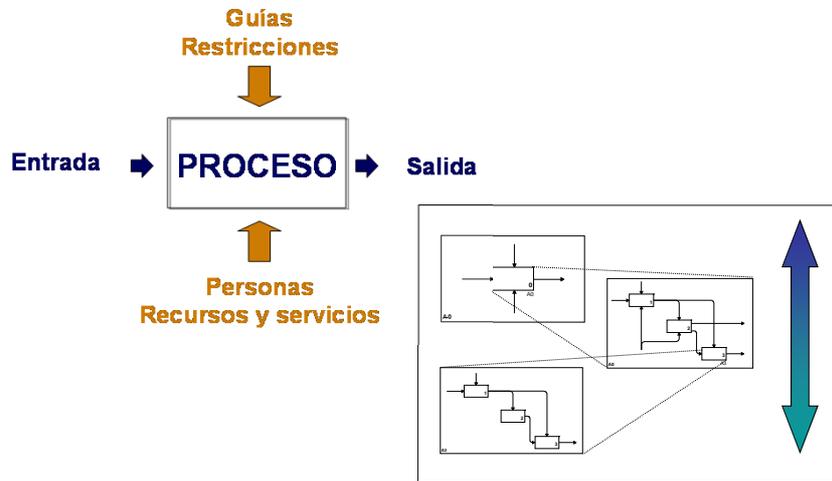
44

## Enfoque basado en sistemas

En cualquier sistema, los eventos que ocurran en un punto tendrán una repercusión en cualquier otro lugar del mismo. Con el fin de poder comprender los efectos de lo que se esté llevando a cabo, es necesario comprender el proceso y como él mismo, encaja dentro del sistema organizacional.

Deming - Senge (1993)





**Efectividad:** capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

**Eficiencia:** cociente entre la efectividad alcanzada y los recursos consumidos.



- Siempre en formato ratio
- Pocos y fiables
- Fáciles de obtener



47

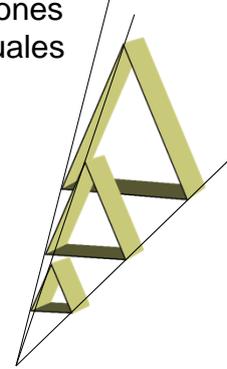
## Homotecia

La homotecia se produce cuando transformaciones simples, hacen que diferentes entes tengan iguales características relativas.

*Para poder comparar es necesario tener en cuenta el nivel de homotecia existente.*

### La pregunta es:

¿Cuáles son los elementos que determinan el nivel de homotecia entre dos entes?



**Homotecia es la propiedad geométrica que determina el grado de semejanza existente entre diferentes figuras.**



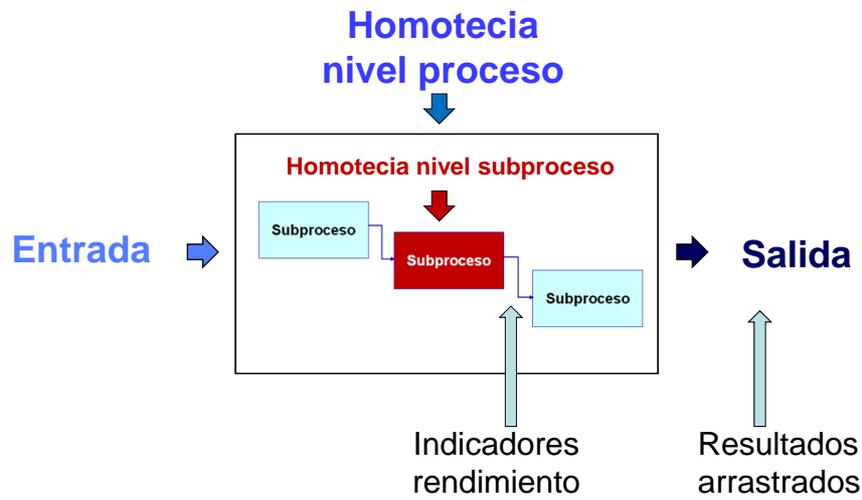
48

## Homotecia



**La Homotecia es a nivel de proceso y entorno**



**OBJETIVO**

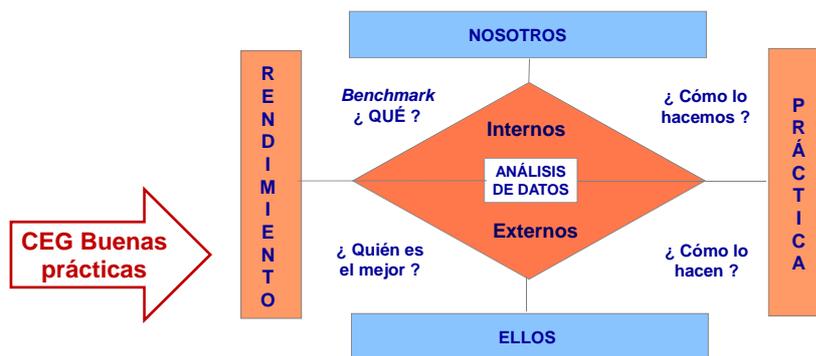
Darles la oportunidad de practicar en equipo las bases del Benchmarking de procesos.



## TAREA

### Definir el Benchmark ¿qué?

1. **Consensuar un proceso conocido y representarlo mediante el lenguaje IDEF0:**
  1. Definir límites del proceso (concretar transformación E / S)
  2. Identificar controles y recursos
2. Identificar elementos de homotecia
3. Identificar indicadores de rendimiento
4. Preparar una presentación para compartir el aprendizaje obtenido.



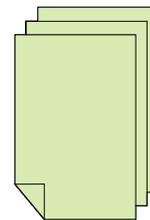
## Fuentes de información

- Empleados propios
- Empleados procedentes de la competencia.
- Proveedores
- Prensa y revistas especializadas
- Ferias - exposiciones - congresos
- Organizaciones profesionales
- Asociaciones de usuarios
- Trabajos de investigación universitaria
- Boletines oficiales
- Informes anuales de empresa
- Oficinas de patentes.....



## Métodos de obtención de datos

- Cuestionarios por correo
- Entrevistas personales
- Entrevistas por teléfono
- Petición de ofertas
- Visitas in situ
- Inspección visual
- Grupo de expertos
- Consultorías especializadas.....



## Taller 2: Documentación de prácticas



## Objetivos

- Documentar prácticas de forma fácilmente comparable.
- Identificar drivers como base para la integración de aprendizaje obtenido.

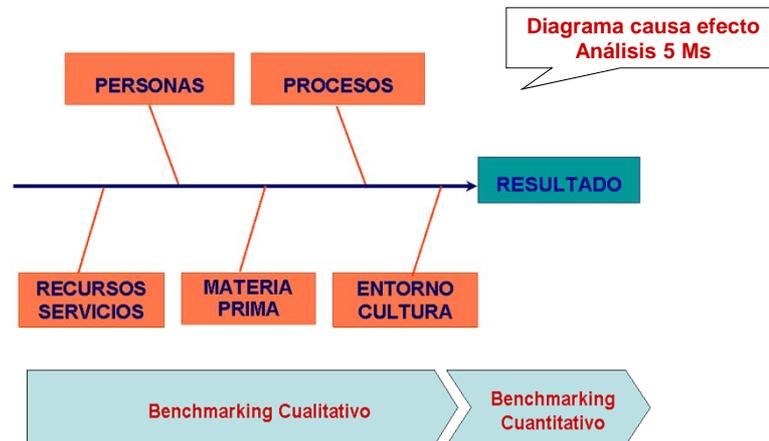
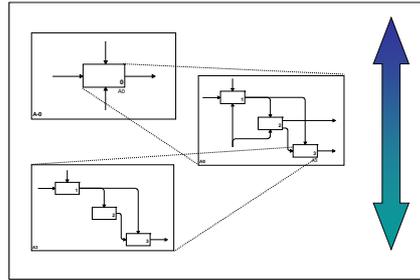
Material elaborado por **Josep M. Costa** y protegido en el Registro General de la Propiedad Intelectual con el nº **B-1760-03**. Está rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita del titular del "copyright", bajo las sanciones establecidas por la ley, la reproducción total o parcial de este documento por cualquier procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución mediante alquiler o préstamo público.

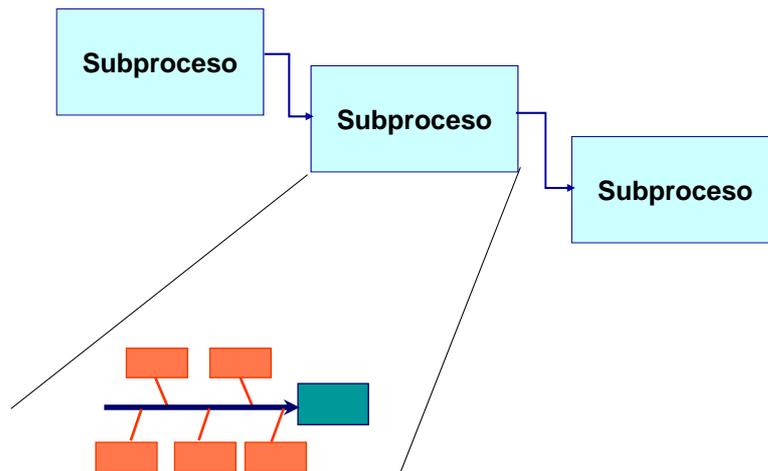
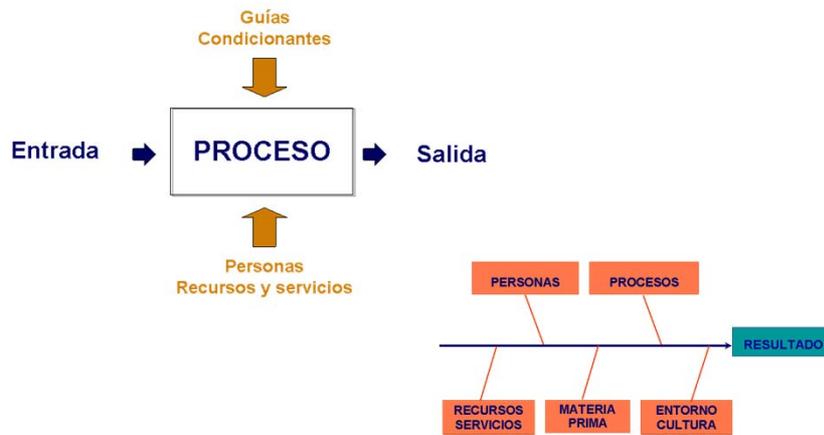


- **Análisis del proceso**
  - 5 Ms versus IDEFO
  - Etapas del proceso
  - Identificación de drivers
- **Documentación de prácticas**
  - Desarrollo del cuestionario

## Taller 2: Análisis del proceso

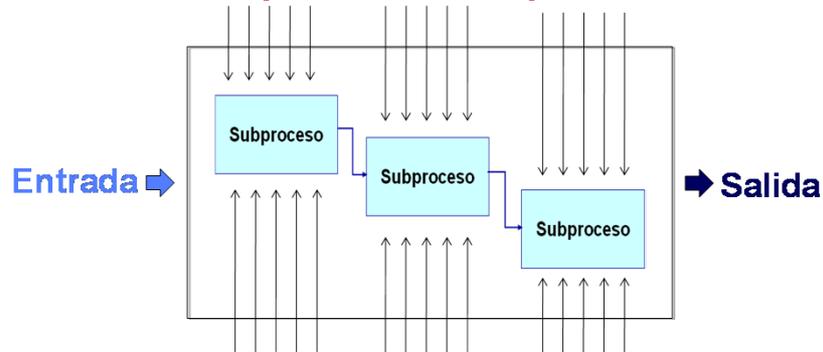
Descomponer en trozos más pequeños  
para saber de que está compuesto





## APRENDIZAJE – ADAPTACION

### Comprensión de la práctica



¿Cuál es el elemento clave generador del rendimiento?

### OBJETIVO

Darles la oportunidad de practicar en equipo las bases del análisis en el Benchmarking de procesos.



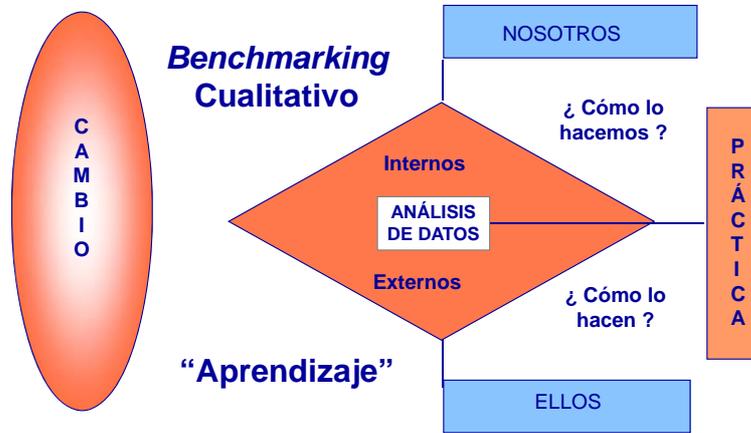
**TAREA****Analizar la práctica**

1. Completar el proceso representado en el ejercicio anterior, identificando los subprocesos (mínimo 3 máximo 6) a considerar.
2. Ubicar los controles y recursos a nivel subproceso.
3. Identificar los elementos clave generadores del rendimiento.
4. Preparar una presentación para compartir el aprendizaje obtenido.



## Taller 2: Documentación de prácticas





Nombre del evento



1. Entrada al proceso y su procedencia
2. Salida del proceso y su destino
3. **ETAPAS O FASES DE EJECUCION DEL PROCESO**
4. Profesionales implicados en cada una de las etapas (perfil, responsabilidades)
5. Recursos y servicios utilizados en cada etapa (medios tecnológicos, estructurales y materiales, proveedores o alianzas relacionadas)
6. Procedimientos / protocolos / criterios operativos aplicados en cada etapa del proceso
7. Aspectos legislativos, sociales y culturales considerados en cada etapa?
8. Indicadores y objetivos utilizados para la gestión del proceso
9. Elementos clave para la generación del resultado
10. Lecciones aprendidas en la implantación, revisiones realizadas.
11. Puntos de riesgo del proceso

GUÍA  
estructurada

Gestión

AGENDA



## Obtención de información

- Identificarse e identificar al interlocutor.
- Articular diálogo y estructurar la información a partir de los elementos de la práctica.
- **Siempre preguntas abiertas.**
- No comparar, aprender, comprender
- Ajustar el nivel de detalle al mínimo necesario para comprender la práctica.



## Ejercicio: Documentación de prácticas

### OBJETIVO

Darles la oportunidad de asegurar la comprensión de los elementos utilizados para la documentación de prácticas.

### TAREA

A partir del análisis de proceso realizado encajar los diferentes elementos, asegurando una visión global de los mismos.



**COMPRESIÓN DEL DRIVER**  
**DRIVER: ELEMENTO CLAVE GENERADOR DEL RENDIMIENTO**



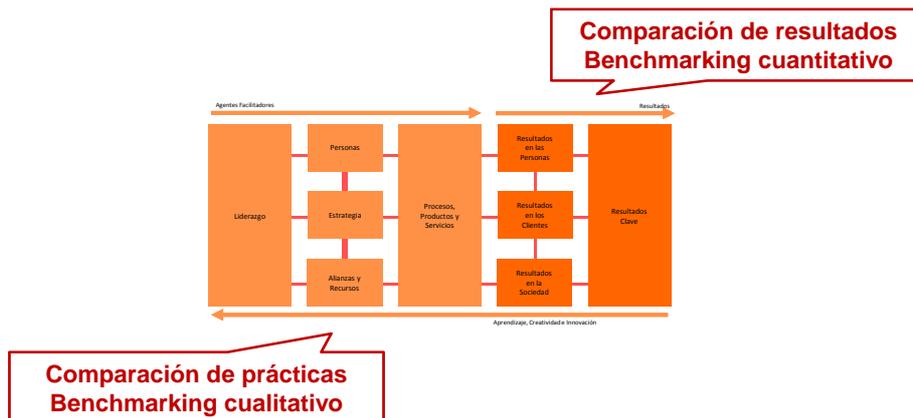
## Taller 3: Implantación del *Benchmarking*

## Objetivos

- ❑ **Implantar la práctica del Benchmarking en una organización.**
- ❑ **Observar en todo momento la conducta adecuada a las características de la actividad.**

Material elaborado por **Josep M. Costa y protegido** en el Registro General de la Propiedad Intelectual con el nº **B-1760-03**. Está rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita del titular del "copyright", bajo las sanciones establecidas por la ley, la reproducción total o parcial de este documento por cualquier procedimiento, incluyendo la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución mediante alquiler o préstamo público.

## Comparación de resultados



## CODIGO DE CONDUCTA

- **Compromiso de la Dirección**
- **Formación de *Benchmarkers***

- Clarificación del ámbito
- **Implicación de personas afectadas**
- Identificación de elementos de homotecia
- Definición de indicadores de rendimiento
- Documentar práctica propia.

- Identificación de *Benchmarks*

- Búsqueda de mejores prácticas

Comparación de Mejores prácticas

APRENDIZAJE

ADAPTACIÓN

CAMBIO

- **COMPROMISO DE LA DIRECCION**
  - Aportar los recursos necesarios
  - Reconocer la participación de las personas implicadas
  - Evaluar los cambios propuestos y integrar en la planificación estratégica.
- **ROL DEL BENCHMARKER**
  - Aportar el conocimiento experto necesario para asegurar la metodología y dirigir técnicamente el proyecto.
- **ROL DE LAS PERSONAS IMPLICADAS**
  - Contribuir en la identificación de homotecia e indicadores del proceso
  - Cumplimentar el cuestionario propio
  - Participar en la recogida de información externa
  - Identificar los drivers
  - Determinar cambios



## PRINCIPIOS DE:

- Preparación
- Contacto
- Intercambio
- Confidencialidad
- Uso
- Legalidad
- Compromiso
- Comprensión y acuerdo
- Competidores
- Protocolo

EFQM

OBJETIVO

Darles la oportunidad de analizar el entorno de implantación y los beneficios a obtener con la práctica del Benchmarking.

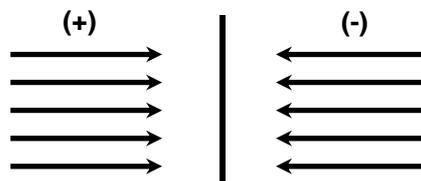


### TAREA

Desarrollar dos análisis de campos de fuerza que identifiquen:

- Beneficios e inconvenientes del Bmarketing (segmentado por grupos de interés)
- Ayudas y barreras para su implantación.

Preparar una presentación para compartir los puntos de vista obtenidos.



## Recursos



### PROCES CLASSIFICATION FRAMEWORK

Desarrollado inicialmente con el fin de aportar una taxonomía de procesos de negocio, que sirviera de base para que las organizaciones miembro de la APQC pudieran comparar "benchmark" sus procesos.

<http://www.apqc.org>



Artículos y links relacionados con la gestión por procesos, la práctica del Benchmarking y el enfoque basado en sistemas.

<http://www.costa-desarrollo.com>



# FIN

## GRACIAS POR SU ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN

