



# Taller

## ¿Cómo aprovechar las Buenas Prácticas como herramienta de mejora?



@Club\_Excelencia  
#compartiendoymejorando

Mayo 2019

Compartiendo y mejorando juntos

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

# Agenda

- 9:30 – 10:00 Bienvenida, recepción y café networking.
- 10:00 – 10:30 **Buenas Prácticas: su importancia en el benchmarking y la mejora, definición, requisitos... beneficios de compartirlas.**  
  
Miquel Romero i Grané Director Vida Asociativa y Conocimiento - Club Excelencia en Gestión
- 10:30 – 11:00 **Dónde están las Buenas Prácticas, cómo localizarlas, su correcta documentación en equipo, difusión y reconocimiento.**  
  
Pau Negre Socio y Director - COMTEC Quality y CEO - Fundación SCIO
- 11:00 – 11:30 **En la práctica: experiencia de una organización.**  
  
Toni Roselló Directora Calidad y Certificaciones – Mútua Terrassa
- 11:30 – 12:00 **Ejercicio práctico** (trabajo en grupos)
- 12:00 – 12:30 **Diálogo y conclusiones**

# Objetivos

- **Concienciar** de la importancia de compartir las buenas prácticas como elemento clave del benchmarking.
- **Localización e identificación** de buenas prácticas (requisitos, criterios, validación)
- **Documentación** de las buenas prácticas.
- Posibilidades de **difusión y comunicación**, interna y externa.
- **Reconocimiento y visibilidad** a quienes comparten.
- y ...
- **Llevarlo a la práctica.**

# Benchmarking: adaptar y no adoptar

Tenemos que acelerar los cambios, como el famoso chiste de los dos cazadores...

*Dos cazadores caminan en la sabana en busca de antílopes. Cuando de repente, un león aparece a lo lejos y empieza a perseguirlos. Dejan sus armas y corren como locos. Uno de los cazadores se detiene, abre la mochila, se quita las botas y se ata un par de zapatillas de deporte para correr. Su amigo le mira y le dice: "¿Qué estás haciendo, estás loco?, no puedes correr más rápido que el león!" A esto, el otro cazador le responde:*

***"Lo sé, ¡todo lo único que tengo que hacer es correr más rápido que tú!"***

# Benchmarking:

El Benchmarking, como herramienta de gestión, ofrece un contexto de comparación del entorno y los competidores, fomentando el aprendizaje y la mejora a través de la puesta en marcha de acciones que permiten transformarse, anticiparse a los cambios del entorno local y global.

La filosofía del benchmarking está enmarcada en la máxima:

**“lo que no se mide, ni compara,  
ni comparte,  
no se puede mejorar”.**

# Tipología Benchmarking

## **BENCHMARKING ESTRATÉGICO**

Esta tipología de benchmarking consiste en examinar estrategias a largo plazo, como puede ser el caso de mejorar las habilidades para gestionar el cambio o el desarrollo de nuevos productos o servicios.

## **BENCHMARKING DE PRODUCTOS & SERVICIOS**

Consiste en realizar comparaciones de atributos específicos de un producto o servicio, en un mismo sector.

## **BENCHMARKING DE PROCESOS**

Esta tipología de benchmarking pone foco en mejorar procesos críticos o claves, a través de comparaciones con organizaciones referentes en ellos. Normalmente puede aportar beneficios a corto plazo.

## **BENCHMARKING DE INDICADORES**

Es el benchmarking cuantitativo que permite a través de la comparación de indicadores, mejorar la toma de decisiones, la búsqueda de buenas prácticas que luego se traducirán en una mejora de los resultados de la organización. Pueden ser del mismo sector o de ámbito general.

# Benchmarking: Propuesta de Valor

		TIPOLOGÍA DE BENCHMARKING			
		BENCHMARKING ESTRATÉGICO	BENCHMARKING OPERATIVO		
			BENCHMARKING PRODUCTO & SERVICIO	BENCHMARKING PROCESOS	BENCHMARKING INDICADORES
PROPUESTA DE VALOR	Club Excelencia en Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuentros en la Cumbre</li> <li>➤ Foro Anual CEG</li> <li>➤ Think Tank</li> <li>➤ Action Tank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foros Sectoriales</li> <li>➤ Observatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buenas Prácticas</li> <li>➤ Actividades:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo 500+</li> <li>• Management Talks</li> <li>• Reuniones de Representantes</li> <li>• Sesiones One2One</li> <li>• Otras sesiones de aprendizaje</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plataforma de Benchmarking de Indicadores (MIRA)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banco de Buenas Prácticas, Estudios y Memorias EFQM (ÁGORA CEG)</li> <li>➤ Formación</li> <li>➤ Informes Premium del Sello de Excelencia Europeo EFQM</li> </ul>			
	Partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foro EFQM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Red Expertos EFQM (REDEX)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otras fuentes de Indicadores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sesiones One2One Internacionales</li> </ul>				

# Buena Práctica: ¿Qué es?

- “**Principios, medidas, métodos, actuaciones o experiencias** que conducen a **logros excepcionales**, habiéndoles reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, etc.) **de forma constatada**. Son fortalezas **distintivas** que nuestras organizaciones han desarrollado a lo largo del **pasado reciente**”.
- Se caracterizan por demostrar **resultados positivos y sostenidos** en los clientes, o en otros grupos de interés (personas, sociedad, etc.) en definitiva en los resultados clave de la organización; y por utilizar un conjunto de **medidas** de percepción y sus **indicadores** de rendimiento para determinar el éxito.



# Buena Práctica: otras definiciones

- **Agentes facilitadores:** son aquellos procesos, prácticas o métodos que facilitan que una actuación sea la mejor de su sector.
- **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.
- **Punto de referencia o Benchmark:** Proceso o resultado que representa una mejor práctica y el mejor rendimiento para una actividad similar, dentro o fuera del sector de una organización. Considerado como “el mejor”, se convierte en un estándar de excelencia reconocido con el que compararse.
- **“El mejor”:** aquél reconocido mundialmente como el que mejor opera en el tema objeto de benchmarking.

# Buena Práctica: ¿Qué no es?

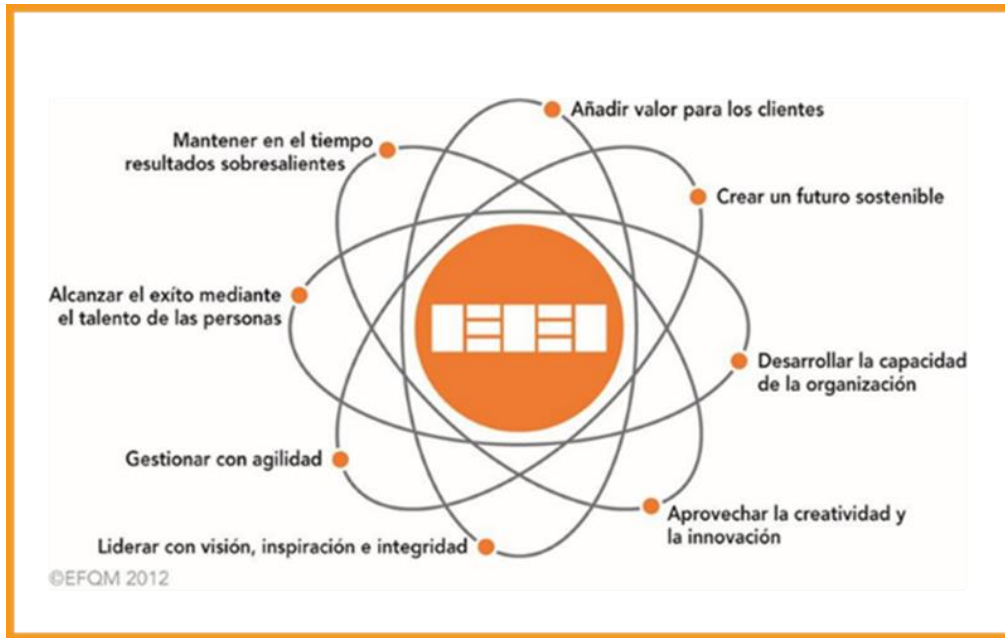
- Un **proyecto**, idea o un plan que no se ha lanzado o que está en su fase inicial de desarrollo o implantación, desconociéndose el impacto en las medidas de percepción o en los indicadores.
- Experiencia práctica **habitual** en las organizaciones, no aporta innovación.
- Sistemática **no medible** y que se basa exclusivamente en opiniones.
- Práctica que no dispone de evidencias que demuestren un **logro excepcional** sostenido.

# Buena Práctica en Gestión: Requisitos

- Pertener al ámbito de la **gestión**.
- Buscar la **excelencia**, la **innovación** y/o la **sostenibilidad**.
- Estar ligada a la **estrategia** de la organización.
- Estar basada en las **necesidades** de la organización o de sus grupos de interés.
- Ser susceptible de **mediciones**.
- Producir un **resultado tangible y contrastable**.
- Tener impacto directo en los procesos y **resultados clave** de la organización. Ser **eficaz** y **eficiente**.
- Permitir la posibilidad de **transferencia** a otras áreas u organizaciones.
- Ser **innovadora y creativa**.
- Estar **documentada**.

# Valores y Resultados

Fundamentado:  
**Valores**



Orientado:  
**Grupos de Interés**



# Buena Práctica en Gestión: Criterios

## • ESTRATÉGICOS

- Ligada a la **estrategia** y orientada a los **grupos de interés**: La BBPP está vinculada con los objetivos o las estrategias de la organización y aporta valor a alguno de los grupos de interés (clientes, sociedad, proveedores, propiedad-accionistas, aliados y/o personas).

## • OPERATIVOS

- **Sistemática**: Implantada de forma integrada, sólida y consolidada en la organización. Se ha implantado aplicando un método o siguiendo el esquema de evaluación y mejora REDER: enfoque, despliegue, y revisión y mejora.
- **Innovadora**: Aporta soluciones nuevas y/o creativas diferentes.
- **Replicable**: Se puede aplicar en otras áreas y/o organizaciones.

## • RESULTADOS

- Impacto en **resultados**: Es eficaz, tiene un impacto positivo y tangible en la organización y parece que lo va a tener a medio o largo plazo.
- Impacto **económico**: Ha producido resultados económicos positivos y contrastables.

# Buena Práctica: Beneficios

- Hacia la **mejora** de:

- Los **resultados**, mejorando el nivel de productividad de la organización.
- La **reputación**, compartiendo, comunicando y reconociendo al equipo.
- La **confianza**, con decisiones basadas en datos y hechos reales, y no en la intuición.
- La **legitimidad**, los puntos de referencia establecidos refuerzan los objetivos.

- Hacia el **aprendizaje activo** de “el mejor”:

- Al entender las **tendencias** del mercado en el tiempo.
- Al motivar la **creatividad**, el descubrimiento de nuevas ideas.
- Al fomentar la **innovación**, la implementación de nuevas prácticas.

- Hacia el **desafío** del “status quo” de la organización:

- Para mantener a la organización en **movimiento**.
- Para contribuir a vencer la resistencia al **cambio** y empoderar a los empleados a lograr objetivos realistas y ambiciosos y llevar a la organización al siguiente nivel de desempeño.
- Para identificar áreas de **oportunidad**, donde se pueden reducir las pérdidas o en las que la inversión en personas y equipos, se debe hacer.
- Para ayudar a poner **foco** en las capacidades y competencias críticas para construir una ventaja estratégica.

**“No es el más fuerte o el más inteligente quien sobrevive, sino aquellos que más se adaptan al cambio”**

(C. Darwin)

**“Mejorar es cambiar; ser excelente es cambiar a menudo”**

(W. Churchill)



[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)  
Compartiendo y mejorando juntos



**Club Excelencia  
en Gestión**



**Club Excelencia  
en Gestión**



**@Club\_Excelencia**



**Canal Club  
Excelencia en Gestión**

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

