

Beneficios de la aplicación de la herramienta de benchmarking a la gestión de la seguridad y salud laboral

María Luisa Cantonnet Jordi¹, Miren Gurutze Intxaurburu Clemente²

¹Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Universitaria Politécnica de San Sebastián. Plaza de Europa 1. San Sebastián (Guipúzcoa) marialuisa.cantonnet@ehu.es

² Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Plaza Oñate 3. San Sebastián (Guipúzcoa) guru.intxaurburu@ehu.es

Resumen

El objetivo del presente artículo es el estudio de la herramienta de benchmarking aplicada a la gestión de la seguridad y salud laboral. Comenzaremos con un análisis del concepto de benchmarking así como de los factores críticos que la aplicación de esta herramienta presenta, deteniendonos tanto en aquellos factores tangibles como intangibles, internos y externos a la empresa. A continuación y tras una introducción de los diferentes sistemas de gestión de la seguridad y salud que coexisten en la actualidad, procederemos a explicar las razones que justifican la puesta en práctica del benchmarking en esta área de gestión. Finalmente, los autores proponemos una metodología para la aplicación de esta herramienta en el campo de la gestión de la seguridad y salud laboral. En las conclusiones, se detallan todos los beneficios que el correcto uso de esta herramienta puede proporcionar a la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Palabras clave: benchmarking, sistema de gestión de seguridad y salud, OSHAS 18001

1. Aplicación de la herramienta de benchmarking en la empresa

1.1. Concepto y práctica de benchmarking

El benchmarking se considera una herramienta de mejora, en base al *aprendizaje continuo* de las mejores prácticas de empresas excelentes. En este sentido, parece ser una estrategia idónea para ganar competitividad en un entorno en el que el conocimiento, y la capacidad para gestionarlo, son factores intangibles relevantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles. Por tanto, una herramienta válida para la autoevaluación, para la evaluación comparativa de rendimiento de la empresa y para la búsqueda de mejores prácticas de empresas excelentes en cualquiera de las áreas de actuación.

El análisis del benchmarking revela diferentes conceptualizaciones y modos de aplicación de la herramienta. Ello tendrá consecuencias diversas en los beneficios derivados de su uso, así como en los factores críticos que garantizan su éxito.

La conceptualización formal del benchmarking, así como su denominación, se atribuye a la publicación de la obra de Camp (1989) en la que se explica su aplicación en la compañía norteamericana Xerox como técnica de auto evaluación y búsqueda de mejores prácticas con el objetivo de mejorar la calidad de sus procesos.

La publicación de esta obra coincidió con el resurgimiento de la compañía y su obtención del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige gracias a su estrategia de liderazgo a través de la calidad, uno de cuyos pilares fue el benchmarking. A partir de esta fecha la expansión del benchmarking en EE.UU. fue muy rápida. En ella, el citado Premio tuvo obviamente un efecto positivo (Spendolini, 1992), puesto que los criterios del premio exigen a las organizaciones implementar información actualizada y llevar a cabo evaluaciones comparativas, es decir, una de las primeras fases de lo que consideramos benchmarking (Czuchry et al., 1995) además de obligar a las organizaciones premiadas a compartir información sobre mejoras de proceso y estrategia de calidad, lo que genera una importante fuente de información disponible para la práctica del benchmarking. Así, las organizaciones relacionadas con la gestión de la calidad que incluyen el benchmarking como criterio de excelencia juegan un papel importante en su promoción y divulgación, entendido como:

“un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente 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*” (American Productivity & Quality Center, APQC)

De esta definición podría interpretarse que el benchmarking es una práctica tan simple como la evaluación comparativa frente al mejor de la clase: “comparar”, “evaluar”, “aprender de otros”, “imitar”, “mejorar”, “superar-se”... nada novedoso, atributos intrínsecos a la naturaleza de cualquier actividad organizativa y empresarial.

Ciertamente la comparación entre empresas se ha dado desde épocas tempranas a la industrialización Tayloristas (Watson, 1993; Keegan, 1998) y la mayoría de las empresas ha practicado alguna de estas actividades, al menos de forma puntual y no planificada, en algún momento de su historia. En algunos textos se apuntan algunos casos de benchmarking temprano como la experiencia de F. Cábot Loweil en 1810 (Finnigan, 1997) o la experiencia practicada por Toyota a finales de los años cincuenta (Watson, 1993, Ahmed y Rafiq, 1998; Kyrö, 2003, Keegan, 1998). Sin embargo ninguna de estas prácticas se fundamentó en una *metodología* sistémica de actuación para determinar *qué* aspectos clave se debían mejorar en la empresa, y descubrir *cómo* se debían mejorar, para llegar al nivel competitivo de las empresas de mejores rendimientos. En esta misma línea, otros autores consideran las prácticas desarrolladas por los japoneses tras la 2. Guerra Mundial como un método de benchmarking aplicado a productos y procesos (Watson, 1993; Leibfried, K. y McNair, C.J., 1992). Pero a nuestro entender, estas prácticas se corresponden con la ingeniería inversa de producto y no con el concepto de benchmarking que se maneja en la actualidad.

Este ejercicio de búsqueda, comparación y aprendizaje de las mejores prácticas (o procesos) conocidos se realiza con el objetivo de “adaptar e implantar dichos hábitos (excelentes) y convertirlos en propios de la empresa” (Asociación Española para la Calidad), es decir, la práctica del benchmarking incluye tanto el establecimiento de objetivos como el diseño y la implementación de cursos de acción o estrategias que permitan a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor” (Balm, 1992).

No se trata únicamente de identificar las mejores prácticas para medir la diferencia (el gap de desempeño) frente a los mejores, sino de averiguar “cómo” han logrado los mejores esos estándares de desempeño que constituyen las metas a seguir. El benchmarking trata principalmente, de la capacidad para comprender por qué otros hacen las cosas de manera

más eficiente y eficaz (Codling, 1998). La evaluación comparativa es sólo una parte del benchmarking (Harrington H.J., 1996,), necesaria y relevante para el inicio de un ejercicio de benchmarking, pero no suficiente para la mejora de la empresa. De interpretar así el concepto de benchmarking, nos podemos encontrar con lo que Fernandez et. al. (2001) describen como “ausencia de dirección”. Según estos autores, este ha sido un tema olvidado por la literatura de benchmarking, lo cual dificulta y pone en peligro la adopción de las mejores prácticas en la empresa. El benchmarking provee a la Dirección de un análisis situacional, dicen, pero no de un plan estratégico de mejora.

El problema surge, a nuestro entender, debido a una errónea interpretación de concepto: ambos términos “benchmarking” y “evaluación comparativa” se han empleado de forma equivalente en numerosos foros (y en la mayoría de las traducciones al español). Este problema ya fue expuesto por Freytag y Hollensen (2001) quienes hablan de “benchlearning” y “benchaction” para enfatizar la necesidad de aprender y aplicar el conocimiento al diseño de un plan de acción que dirija la empresa hacia la excelencia.

La herramienta de benchmarking incluye la comparación sistemática de procesos y/o resultados entre organizaciones con el objetivo de aprender de los procesos o prácticas que permitan lograr los mejores resultados e innovar.

Sin embargo, el tipo de *benchmarking* más extendido tiene más similitudes con lo que entendemos como evaluación comparativa que con el complejo proceso arriba descrito. Es lo que aquí denominamos *benchmarking de diagnóstico* o evaluación comparativa de rendimiento. Esta metodología se basa en la creación de una base de datos con el perfil competitivo (o de excelencia) de un número ilimitado de empresas que pasarán a formar parte de la muestra frente a la que cualquier empresa puede realizar un análisis comparativo. De modo que, no solo está orientada a empresas que deseen someterse a una evaluación comparativa, sino también a autoridades públicas, asociaciones o redes sectoriales de empresas que deseen obtener el perfil competitivo de un área geográfica o sector.

En Europa, el modelo más utilizado es *Benchmark Index* y ello se debe en gran parte al apoyo que ha obtenido de la Comisión Europea.

1.2. Factores críticos de éxito en su aplicación

Del análisis anterior concluimos, que la potencialidad del benchmarking depende de la interpretación conceptual que se haga de la herramienta, y en consecuencia, del tipo de actuaciones que incluya su puesta en práctica.

Se observan dos formas diferenciadas de implementar el benchmarking, lo que da lugar a la siguiente clasificación: un benchmarking de diagnóstico general, realizado mediante la evaluación comparativa de la empresa frente a una base de datos; y dos, benchmarking entendido de forma extensa, como un proceso de mejora de procesos.

El primero de ellos, tal y como ha sido descrito, consiste en la evaluación comparativa de rendimiento, un benchmarking de diagnóstico o métrico. El éxito de este tipo de benchmarking depende más de factores externos que internos a la empresa, es decir, depende de la existencia de un modelo (como *Benchmark Index*) con una base de datos representativa y comparable con la empresa, que permita realizar benchmarking de diagnóstico en aquellos aspectos que la empresa desee mejorar.

Por otro lado, los factores críticos del benchmarking entendido de forma extensa son fundamentalmente internos o endógenos a la empresa. En función de la capacidad para el análisis crítico o autoevaluación de los procesos internos a la empresa, la capacidad para la búsqueda de información y selección de socios potenciales, la capacidad para establecer relaciones de cooperación, capacidad de aprendizaje y de adaptación de soluciones innovadoras en base a las prácticas excelentes aprendidas. La complejidad de este proceso depende básicamente de los factores intangibles de la empresa, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo, factores que sobrepasan el proceso de benchmarking, pero que se verán reforzados con su práctica.

1.3. Beneficios generales del benchmarking

Los beneficios generados por aplicación del benchmarking dependen de las acciones que se realicen en su nombre. Si se trata de evaluación comparativa de rendimiento *benchmarking de diagnóstico* resulta beneficioso por la información que proporciona respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa frente a empresas comparables recogidas en una muestra y en función de un modelo elaborado para tal fin (Simons et al. 1991). Esta información puede ser utilizada para el inicio de un proceso más largo y complejo de planificación estratégica (y/o benchmarking entendido de forma extensa) al ayudar al establecimiento de objetivos mensurables y alcanzables a un alto nivel de desempeño. Este tipo de ejercicio también genera otro tipo de beneficios al provocar una actitud crítica con lo que se está haciendo, fomentar la autoevaluación (en base a indicadores de medición externos) y hacer que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de posibles mejoras en base a lo que ocurre en otras organizaciones.

Los beneficios potenciales de la aplicación de un benchmarking entendido de forma extensa son mucho más extensos, pudiendo derivar en mejora competitiva e innovación. Estos son clasificados en torno a tres bloques: El primero de ellos, se relaciona con el proceso de planificación estratégica. El benchmarking ayuda a establecer los objetivos de una organización y a definir los procedimientos, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos que permitan alcanzar esos objetivos. Su utilización, por tanto, genera un conjunto de importantes beneficios genéricos como: Mejora el conocimiento sobre el interior de la empresa, amplía el análisis externo más allá del núcleo competitivo, identifica nuevas oportunidades de mejora, mejora el conocimiento sobre los requerimientos del cliente, ayuda a establecer objetivos en base a objetivos reales alcanzados por las mejores empresas en su clase, ayuda a formular el plan de mejora en función a procesos observados y mejora el proceso de control en base a estándares e indicadores.

El segundo bloque está relacionado con el origen de la herramienta en el área operativa cuando comienza a practicarse con el fin de mejorar parámetros relacionados con la calidad, la prevención de riesgos laborales, la rentabilidad, el desempeño... y de forma más genérica, la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.

El tercer bloque de beneficios incluye un conjunto de consecuencias derivadas de la práctica de benchmarking que podrían definirse como beneficios intangibles. Nos referimos al cambio cultural, a la mejora de la capacidad de aprendizaje y a la mayor disposición a la innovación que fomenta esta herramienta. El benchmarking motiva a las personas a ver más allá de su contexto inmediato y a investigar métodos reconocidos por su excelencia, ello acelera el aprendizaje organizativo, aportando nuevas ideas y perspectivas para mejorar los propios métodos y solucionar problemas.

Un ejercicio de benchmarking normalmente genera los tres tipos de beneficios. El benchmarking puede comenzar a utilizarse como herramienta de análisis estratégico, y en la medida que revele posibilidades de mejora, enfocarse hacia la consecución de beneficios específicos y cuantitativos, que normalmente vendrán acompañados con otra serie de beneficios intangibles, que a su vez, generarán resultados tangibles a largo plazo.

2. Benchmarking de la gestión de la seguridad y salud laboral

2.1. Los sistemas de gestión de la seguridad y salud

La gestión de la seguridad y salud laboral no cuenta a día de hoy con una norma internacional que la regule. La estandarización de este sistema de gestión plantea particularidades que han llevado a la *Internacional Organisation for Standardisation* (ISO) a no considerar adecuada la elaboración de una norma de la familia ISO en este ámbito de la gestión empresarial. No obstante, y ante la demanda de las organizaciones de un sistema de gestión normalizado y unificado en materia de prevención de riesgos laborales en el año 1999 el British Standard Institute publicó la norma internacional y certificable OSHAS 18001:1999 *Occupational health and safety management systems-specification* (Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo) que tomaba como punto de referencia las normas 8800 de la British Standard. En el año 2000 publicó la OSHAS 18002:2000 *Occupational health and safety management systems-Guidelines for the implementation of OSHAS 18001* (sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Directrices para la implementación de OSHAS 18001).

En el año 2006 se procedió a revisar la norma OSHAS 18001 publicándose una nueva versión que recoge entre otras las siguientes novedades: 1) se refiere a sí misma como un estándar y no como una especificación 2) es más compatible con las normas ISO 14001:2004 e ISO 9001:2000 3) añade nuevas definiciones y revisa las que ya existían 4) da mayor importancia a la salud 5) incluye nuevos requerimientos para la investigación de los incidentes.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó en el año 2001 las Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo ILO-OSH 2001. Las recomendaciones recogidas en estas directrices no tienen carácter obligatorio y por lo tanto su aplicación no exige certificación. Esta misma línea es la que se ha seguido en la Unión Europea, así en el año 1999 se aprobó el Documento 0135/4/99 Directrices europeas para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, definiendo las condiciones básicas para que un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales sea eficaz.

En definitiva podemos concluir que son dos las tendencias que coexisten en la actualidad en materia de gestión de la prevención de riesgos laborales; por un lado aquellos que defienden la implantación de un modelo certificable, siguiendo los modelos de calidad y medio ambiente, y por otro lado aquellos que están a favor de un modelo de gestión de la prevención de riesgos laborales voluntario. Los autores de este trabajo estamos a favor de la implantación de un modelo certificable, ya que a pesar de que los contrarios a la certificación argumentan que la eficacia de un sistema de gestión está condicionada por factores externos a la empresa como pueden ser los requisitos legales y los recursos disponibles, y que por lo tanto el éxito de un modelo de gestión de la seguridad certificable quedaría mermado, no es menos cierto que esos mismos condicionantes también los tienen los modelos de gestión de la calidad y el medio ambiente. Consideramos que un sistema de gestión integrado (calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales) es más eficiente que gestionado por separado.

2.2. Por qué utilizar la herramienta del benchmarking en materia de seguridad y salud laboral

La competitividad en el mundo empresarial se consigue a través de una gestión basada en la calidad total, incluimos dentro de este concepto aspectos como el precio, el producto, la satisfacción del cliente, el impacto ambiental y por supuesto la seguridad y salud de los trabajadores. Dentro de la estrategia de mejora continua situamos el benchmarking como una técnica avanzada de gestión de la calidad que en materia de seguridad y salud laboral tiene como objetivos prioritarios la reducción de los accidentes laborales y enfermedades profesionales, el avance en el cumplimiento de los requisitos legales y la reducción de los costes asociados. No estamos ante una mera comparativa de cifras de siniestralidad laboral entre empresas sino ante un proceso orientado a la mejora que, en base al aprendizaje de la experiencia de otros, permitirá a la empresa:

- Conocer en qué situación concreta se encuentra en materia de gestión de la seguridad laboral
- Identificar, conocer e implantar las mejores prácticas a nivel internacional
- Mejorar en la gestión integrada de la seguridad y salud laboral

Consecuentemente, mejorará su reputación y las relaciones con clientes y proveedores. Si la eficacia de la utilización de esta herramienta de gestión ha quedado demostrada en otras áreas de la gestión empresarial, ¿por qué no hacer uso de ella en materia de seguridad y salud laboral?, la gestión de la seguridad y salud laboral no debería ser un compartimento estanco dentro de la empresa sino que por el contrario es requisito legal que se encuentre integrada dentro del sistema general de gestión de la empresa. La Ley 31/1995, de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 16 establece que *“la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta...”*. Por lo tanto, aquellas empresas que gestionen de manera adecuada la seguridad laboral, es decir, que lleven a cabo una gestión integrada de la misma, y decidan utilizar el benchmarking en otras áreas de su gestión empresarial, como por ejemplo compras, recursos humanos, calidad, etc. estarán utilizando de manera indirecta esta herramienta en materia de seguridad también. Sin embargo, razones de diferente naturaleza nos llevan a recomendar su uso específico en seguridad y salud laboral:

La primera de ellas se relaciona con los efectos directos de su aplicación en esta materia, el logro potencial de una mejora de su gestión integrada en base a las mejores prácticas conocidas a nivel mundial.

La segunda de ellas concierne a su desarrollo o puesta en práctica: aplicar un benchmarking de diagnóstico no genera grandes dificultades siempre que hallemos el modelo adecuado junto con la base de datos de empresas comparables. Por el contrario, el benchmarking entendido de forma extensa implica un proceso de colaboración entre varias empresas. Esta colaboración puede generar enormes dificultades, especialmente si implica aspectos directamente relacionados con la ventaja competitiva. El establecimiento de relaciones de colaboración en materia de seguridad y salud laboral provocará menores dificultades por varios motivos: primero, posibilita la colaboración con cualquier empresa, sea de la competencia o no, siempre que las empresas tengan procesos operativos afines y compartan el deseo de mejorar su seguridad e higiene. Segundo, teniendo en cuenta que la situación de las empresas en

materia de seguridad laboral es más precaria que la relacionada con áreas como la gestión de la calidad y que como anteriormente hemos comentado existe un vacío en lo que a normas de gestión se refiere, podemos imaginar que el número de empresas dispuestas a colaborar en esta materia no es nada despreciable.

Por último señalar que la utilización de esta herramienta en materia de seguridad y salud laboral favorecería la creación de servicios de prevención mancomunados, y éstos llevarían a cabo actuaciones en materia preventiva para las empresas implicadas con los correspondientes beneficios en cuanto a cooperación y coordinación en este campo.

2.3. Propuesta de Metodología de Benchmarking

La puesta en práctica de la herramienta de benchmarking en el ámbito de la gestión de la seguridad laboral puede concebirse de dos formas distintas. Por un lado, podemos encontrarnos con casos en los que la utilización del benchmarking en otras áreas de la empresa implique de manera indirecta a la seguridad y salud laboral. Si bien, y como segunda opción, podemos utilizar esta herramienta centrándonos exclusivamente en aspectos relacionados con la seguridad laboral.

Por otro lado, la herramienta de benchmarking también puede ser aplicada exclusivamente a aspectos relacionados con la gestión de la seguridad y salud laboral de forma extensa. A continuación se desarrolla una propuesta de metodología para su utilización. Podemos diferenciar las siguientes fases:

a) Definición del proyecto: Para poder utilizar esta herramienta de manera adecuada y como primer paso, es necesario que la empresa conozca en qué situación real se encuentra. Se trataría de realizar un benchmarking de diagnóstico como paso previo a la metodología que proponemos. En este caso, la empresa debe evaluar los modelos existentes en el mercado (tales como *Benchmark Index*, *Microscope Manufacturing* (MM) y PHAROS +Produce-IT) sus las bases de datos (muestra de empresas) para su elección.

b) Identificación de los procesos que serán objeto de benchmarking y formación de grupos de trabajo: Cualquier aspecto relacionado con la seguridad y salud laboral puede ser objeto de benchmark, no obstante convendría que como primer paso procediésemos a la definición del proyecto priorizando aquellos aspectos que necesitan una actuación más urgente. Las cifras de siniestralidad laboral de la empresa podrían ser un buen indicador de estas prioridades, siempre que podamos ser capaces de extraer causas comunes a ellas y sin olvidar que para llevar a cabo con éxito este proyecto deberíamos ir más allá de un simple análisis de cifras mejorando procedimientos internos de la empresa. Sería por lo tanto conveniente que los delegados de prevención o el comité de seguridad y salud en su caso estuviesen informados y aportasen su punto de vista sobre aquellos aspectos de la empresa que requerirían de una actuación más inmediata. Como en todo lo relacionado con la seguridad laboral, también en este tipo de proyectos es imprescindible contar con la participación de los trabajadores, por ello en los grupos de trabajo que formemos deberían estar representados junto con los miembros de la dirección de la empresa trabajadores con formación y conocimientos suficientes en la materia.

c) Búsqueda de prácticas excelentes y selección de la empresa con la que llevar a cabo el proyecto: Existen distintas posibilidades para encontrar empresas: asociaciones de empresarios, proveedores, empresas geográficamente cercanas, empresas que compartan el mismo servicio de prevención ajeno, expertos en la materia (instituciones académicas como

universidades o centros de investigación), consultoras, asociaciones profesionales... etc. Se trata de buscar una empresa que destaque en aquellos aspectos con los que nos pretendemos comparar, si bien no sería conveniente que la empresa en cuestión esté mucho más avanzada que nosotros en esos temas ya que el ejercicio pretende ser lo más realista posible.

Lo ideal sería conseguir empresas que tengan procesos parecidos, aunque también aquí podemos diferenciar dos cuestiones: si de lo que se trata es de trabajar con procedimientos de gestión, tendremos un abanico de empresas entre las que poder elegir más amplio ya que este tipo de procedimientos suelen ser bastante parecidos incluso entre empresas pertenecientes a distintos sectores, pero si por el contrario pretendemos centrarnos en aspectos relacionados con la ejecución material del trabajo como por ejemplo: protecciones colectivas de maquinaria, sí sería conveniente que nos centrásemos en empresas que desarrollen nuestra misma actividad.

d) Acercamiento y propuesta de colaboración con la empresa seleccionada: Tendremos que dejar claro desde el principio qué es lo que pretendemos comparar, no sólo teniendo en cuenta qué aspectos de la gestión de la empresa seleccionada nos interesan sino qué aportaríamos nosotros en este proyecto, ya que se trata de un ejercicio en el que las dos empresas deberían verse beneficiadas. Para orientar estas relaciones interempresariales se redactaron una serie de principios incluidos dentro del *Código de conducta europeo del Bechmarking*, que a pesar de no ser una legislación vinculante para las partes intervinientes, sí sería necesario su conocimiento para el mejor desarrollo del proyecto.

Una vez que hayamos seleccionado la muestra de empresas con las que poder llevar a cabo este proyecto, deberemos entablar contacto con ellas. Para ello, el procedimiento variará notablemente en función de si se trata de una empresa perteneciente a nuestro grupo empresarial, a nuestro sector o a nuestra competencia directa, ya que en cada caso el grado de complejidad varía.

e) Ejecución del programa de visitas e intercambio de información: Para que esta fase sea lo más fructífera posible es conveniente que con anterioridad a la realización de cualquier visita a la empresa con la que vamos a trabajar hayamos realizado:

- Una planificación de la visita
- Un cuestionario que previamente a nuestra visita proporcionaremos a la empresa para que de esa manera seamos atendidos por aquellos trabajadores que conozcan la información que necesitamos
- Una reunión con nuestro equipo de trabajo para que todos sus miembros conozcan con claridad el objeto de la visita

Es importante que cuando llevemos a cabo el intercambio de información y sobre todo cuando lo que comparemos sean datos estadísticos, algo muy frecuente en el ámbito de la seguridad y salud laboral, tengamos claro que la recogida de datos la hacemos de igual manera en ambas empresas, sería conveniente que este tipo de cuestiones estuviesen ya tratadas en nuestra propia empresa con anterioridad al desarrollo de las visitas.

f) Análisis de resultados y propuestas de mejora: En el análisis de los datos deberemos diferenciar entre los resultados de tipo cuantitativo, como por ejemplo la recopilación de datos

administrativos, los resultados de los cuestionarios, y los resultados de tipo cualitativo como las entrevistas personales y las visitas a la empresa.

Una vez analizados los resultados procederemos a adaptar a nuestra empresa aquellas prácticas en materia de gestión de la seguridad y salud laboral que hayan obtenido resultados contrastados en la empresa objeto de la comparativa. Será necesario que prioricemos las acciones de mejora para lo cual previamente habremos estimado los beneficios potenciales que nos reportará cada una de las propuestas. Una vez estudiados los costes, los riesgos y los beneficios potenciales de la puesta en práctica de las mejoras el siguiente paso consistirá en la ejecución material de las mismas. En el caso de que una vez ejecutadas las acciones de mejora propuestas se estime que producen los efectos beneficiosos que habíamos predicho pasaremos a la siguiente fase.

g) Ejecución del cambio organizativo en la gestión de la seguridad y salud laboral: En materia de seguridad el cambio organizativo está muy relacionado con el cambio de la cultura preventiva en la empresa y deberá comenzar siempre con una comunicación a todo el personal que se verá afectado por las mejoras y ser liderada por el grupo de trabajo en benchmarking. Es muy importante que cuente con el apoyo incondicional de la dirección y aceptación de todos sus participantes. Los cambios pueden implicar la creación de nuevos procedimientos, instrucciones o documentos que afecten de forma directa a la organización formal de la empresa pero también cambios en el comportamiento tanto de los miembros de la empresa como de la propia organización.

3. Conclusiones

El éxito de la aplicación de la herramienta de benchmarking en materia de seguridad y salud laboral dependerá en gran medida de la capacidad que tenga la empresa para la búsqueda de información, la selección de socios potenciales, el establecimiento de relaciones de cooperación y la capacidad de aprendizaje y de adaptación de soluciones innovadoras. En la búsqueda de prácticas excelentes y empresas con las que colaborar, es primordial la existencia de bases de datos, foros y redes de empresas como *benchmark index* apoyada por la Unión Europea u organismos de apoyo a la práctica del benchmarking, como Global Benchmarking Network (GBN), Benchnet (Benchmarking and best practices network), Benchmarking Partners™, etc. Este tipo de redes, no sólo proporcionarían una base de datos de información con la que iniciar el proceso de aprendizaje en materia de gestión de la seguridad y salud laboral, sino que su correcta gestión puede ayudar a la elaboración de una normativa internacional. Por ello es importante que sean resultado de la colaboración y el consenso entre intereses privados y públicos, y que cuenten con todo el apoyo a nivel institucional.

El benchmarking permitirá mejorar el conocimiento sobre el interior de la empresa identificando nuevas oportunidades de mejora en materia de seguridad y salud laboral. Así mismo, destacamos como uno de los beneficios más relevantes que la aplicación de esta herramienta tiene en este campo de la gestión empresarial el fomento de un cambio cultural en la empresa, siendo precisamente el cambio de la cultura preventiva el elemento clave destacado por todos los expertos en la materia para la consecución de una mejora real en las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.

Referencias

- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (1998). "Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis". *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 5(3):225-242.
- American Productivity And Quality Center (2003). *The benchmarking management guide*. Productivity Press, Cambridge, Massachuset. (Documentos en línea: <http://www.apqc.org>)
- Balm, G.J. (1996). "Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?" *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 3(4):28-33.
- Bemowski K. (1991). "The Benchmarking Bandwagon". *Quality Progress*, 24(1):19-24.
- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Load to Superior Performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Press. EE.UU.
- Codling, S. (1998). *Benchmarking*. AENOR.
- Comisión Europea (1998). "Benchmarking Of The Regional Competitiveness, Towards The Creation Of An European Network". *Newsletter*, 1.
- Fernandez, P., Mccarthy I.P. y Rakotobe-Joel T. (2001). An Evolutionary Approach To Benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 No. 4, Pp. 281-305.
- Finnigan, J.P. (1997). *Guía De Benchmarking Empresarial: Técnicas Esenciales Para La Nueva Economía Competitiva-Cooperativa*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Freytag, P.V.; Hollensen, S. (2001). "The Process Of Benchmarking, Benchlearning And Benchaction". *The Tqm Magazine*, 13(1):25-33.
- Fuller, W. (1997). "Key performance indicators for Benchmarking Health and Safety Management in intra- and inter- company comparisons". *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4(3):165-17.
- Harrington, H. J. (1996). *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*. McGraw-Hill, New York.
- Health and Safety Executive (1999b). *Health and Safety Benchmarking: Improving Together*. HSE Books, London.
- Keegan R. (1998). *Benchmarking Facts, A European Perspective*; Hrsg. European Commission By: Oak Tree Press; Dublin.
- Kyrö, P. (2003). "Revising The Concept And Forms Of Benchmarking". *Benchmarking: An International Journal*, 10(3):210-225.
- Leibfried, K. y McNair, C.J. (1992). *Benchmarking: A Tool For Continuous Improvement*. Harpercollins, London.
- Stranks, J. (2007). *Human Factors and Behavioural Safety*. B-H. Elsevier.