

## Boletín 2-2001, artículo 2º

### El Benchmarking y la Gestión Universitaria

*Lic. Jorge Padilla Zúñiga, M.C.P.*

La globalización ha sido un fenómeno económico del cual no ha escapado ninguna organización, sea ésta privada o pública. La famosa "aldea global" se ha convertido en un mundo de competencia total, en el que las empresas privadas luchan por no perder el mercado y las instituciones públicas por no ser un ente sin un agregado social que justifique su existencia, incluidas las universidades. Las dos tienen una importante misión, satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de los servicios, cuya ejecución debe ser exitosa pues de lo contrario los días de existencia se encuentran contados.

La sombra de la competencia ha hecho imprescindible que muchas de las organizaciones hayan iniciado un proceso de evaluación permanente, como medida preventiva o como paliativo de los efectos de esta economía global. Otras por el contrario, no han tomado medidas y se encuentran a la deriva esperando que se muestren los efectos del mercado sobre la organización.

Pero, ¿a quién le corresponde iniciar el proceso de evaluación? La tendencia ha sido creer que esta labor es responsabilidad solo de la gerencia o de las autoridades superiores de una organización; que, desde luego, deben asumir una actitud preponderante, pero no se debe olvidar que todos los que laboramos somos parte de la organización y cualquier efecto negativo sobre ésta nos repercute, por lo que se convierte en un compromiso mutuo.

La Universidad como difusora del conocimiento, debe marcar la pauta, y nos corresponde a todos, autoridades, docentes, investigadores, administrativos y estudiantes fortalecer este proceso, para mantener la imagen de la mejor universidad nacional y una de las mejores a nivel latinoamericano.

Tampoco debemos conformarnos con superar el grado de eficiencia de otras organizaciones de menor prestigio, debemos ser tan eficientes, dentro de la concepción del Benchmarking y de nuestras limitaciones debemos satisfacer de la mejor forma posible los requerimientos de nuestros usuarios, que al final son nuestra razón de ser.

La satisfacción del usuario es uno de los puntos de partida que debe tomar la administración, para evaluar las actividades de la Organización. Esta satisfacción no debe verse solo en términos de organizaciones con fines de lucro, sino también en organizaciones sin fines de lucro, sean estatales o privadas; las que se valen de modelos que le ayudan a evaluarse en un proceso de mejoramiento continuo.

Es así como diversas organizaciones aplican el proceso Benchmarking, como una herramienta de evaluación sistemática y continua de los productos, servicios y procedimientos de trabajo,

mediante la identificación de los representantes de las mejores prácticas, con el propósito de mantener un mejoramiento organizacional.<sup>1</sup> El proceso no consiste en identificar cualquier práctica, sino las más exitosas.

Empresas exitosas han hecho del Benchmarking un mecanismo de evaluación que les ha permitido lograr un mejoramiento continuo, objetivo que debería trazarse toda organización; de ahí la conveniencia de conocer sus principales fortalezas de esta herramienta ante la eventualidad de su aplicación para mejorar la calidad de las labores que ejecutamos.

### **El proceso de Benchmarking**

El Benchmarking se ha categorizado de varias formas, siendo tres tipos los más comunes: Interno, Competitivo y Funcional. El interno aplica principalmente para grandes organizaciones, estableciendo como punto de referencia la evaluación de procesos similares a estas divisiones, identificando siempre el más exitoso para tomarlo como parámetro. El competitivo es el método más aplicado, y trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés.

Tradicionalmente se han identificado cuatro fases para la implantación: Planificación, Investigación, Análisis y Comunicación de Resultados.

En la primera fase de Planificación se determinan elementos básicos, como elegir los productos, servicios o procesos de trabajo más importante para un éxito global de la organización, establecer los aspectos críticos que consideran importantes de considerar y la forma como los va medir. Esta forma de medición puede ser cuantitativa o cualitativa, siendo lo importante establecer parámetros para determinar la satisfacción del cliente o usuario del servicio; desde luego, tomando en cuenta ¿Cómo se va a medir la satisfacción del cliente?

Se debe hacer una cuidadosa selección de las organizaciones competidoras o líderes en el producto, servicio o proceso, que vamos a someter a estudio; así como de los mejores socios para el estudio. Esta selección implica estudiar y tomar en cuenta o descartar a empresas que tradicionalmente han adquirido fama, pues pueden ser engañosas para el modelo.

Esta fase contempla dos pasos importantes: cómo se va a recolectar la información y quién será el encargado de recolectarla. También es importante la adecuada selección de las posibles fuentes de información para evitar cualquier duplicación de esfuerzo por una información que ya se encuentra disponible.

---

<sup>1</sup> Finnigan P. Jerome. Guía de Benchmarking Empresarial. Prentice Hall, pág. 4

La segunda fase es de Investigación, debe llevarse a la práctica el plan diseñado. Debe dársele importancia a las preguntas que nos hemos formulado, identificando las posibles dificultades que pueden surgir al momento de obtener la información.

Es importante que exista un líder que se encargue de coordinar las actividades y supervisar los avances del grupo de trabajo; así como un aliado de la administración que tenga acceso y credibilidad en la alta dirección de la organización, con tal de minimizar cualquier resistencia a la implantación del modelo.

La tercera fase es la de Análisis, en la cual se inicia con una clasificación de la información recopilada, de forma que sea manejable. Es necesario validar si se cuenta con toda la información relevante o si se tiene más información de la necesaria, así como si la información es confiable.

Se debe determinar las brechas o diferencias entre el desempeño de la organización a la que se aplicó el Benchmarking y nuestra organización. Una brecha negativa implica que la organización que se utilizó como parámetro es mejor, hecho que requiere hacer un esfuerzo para realizar cambios en las prácticas y métodos internos; no sin antes analizar y comprender el porqué existen esas diferencias y qué cambios específicos se necesitarán para cerrar la brecha.

La última fase es la de Comunicación de los Resultados, la cual requiere de un programa de motivación a los afectados directos, con el fin lograr un apoyo y minimizar cualquier oposición a los mismos. La fase de comunicaciones debe concentrarse en superar cualquier resistencia de las personas involucradas; sin embargo, se debe tener en cuenta que no es fácil cambiar viejas prácticas, hábitos e ideas, sin que puedan generarse conflictos.

Como todo modelo, el Benchmarking tiene fortalezas y debilidades, así como una viabilidad para su implantación dependiendo de la organización, producto o proceso que se requiera evaluar; sin embargo, sea esta u otra herramienta, como Institución de Educación Superior debemos efectuar una evaluación de nuestra gestión universitaria, y tomar una actitud de cambio de nuestra cultura organizacional de acuerdo con las circunstancias del medio, y no esperar que sean estas fuerzas externas las que vayan moldeando nuestro futuro.

#### **Detalle de notas al pie:**

1.