

PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING PARA EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Lic. Maylin Arias Gilart

maylin@fce.cug.co.cu

Lic. Rubiel Reyes Falcón

rubielfal@fce.cug.co.cu

Universidad de Guantánamo

RESUMEN

La Gestión de Recursos Humanos en Cuba, como parte del Proceso de Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial, juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características de nuestro país.

Aunque la tendencia actual es concebirla como un sistema, en Cuba existen organizaciones donde esto aún no se logra. En tal sentido se ha hecho un llamado para lograr implementar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, entrando a desempeñar un rol de significativa importancia las competencias laborales, como eje central y factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que exige el modelo.

Este trabajo se realiza con el objetivo: diseñar un procedimiento para la aplicación de Benchmarking que permita el mejoramiento continuo de la Gestión Integrada de Capital Humano.

El procedimiento de evaluación comparativa y mejora continua-Benchmarking empresarial-propuesto es un instrumento de aprendizaje organizacional que permite la incorporación de mejoras en la gestión de los Recursos Humanos a partir de la confrontación de una experiencia frente a otra de desempeño exitoso.

El tema abordado es significativamente actual, porque el tratamiento del Benchmarking como herramienta de evaluación comparativa y aprendizaje organizacional no se ha explotado lo suficiente en este campo, y podría contribuir a elevar el nivel de eficacia y eficiencia de la Gestión Integrada de Capital Humano dentro de los marcos del perfeccionamiento empresarial.

PALABRAS CLAVES: BENCHMARKING, GESTIÓN CAPITAL HUMANO, MEJORAMIENTO CONTÍNUO, BUENAS PRÁCTICAS.

INTRODUCCIÓN

En el pasado, las organizaciones podían hacer las mismas cosas todos los años y aún lograr éxito, hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más dinámico, afectado por rápidas e intensas transformaciones: cambios globales en la política, economía, desarrollo tecnológico y valores, alteran el ambiente empresarial.

En las condiciones actuales de nuestro país, en que se está llevando a cabo el proceso de formación de un nuevo modelo económico socialista, la eficiencia y eficacia asumen los roles protagónicos, y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y flexibilidad. Estos imperativos, a su vez demandan el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los cambios necesarios, la posibilidad de lograr competencia en este marco esta condicionada en gran medida por el enfoque con que se conciba la formación del personal.

Con la intención de encaminar por esta vía y perfeccionar las organizaciones empresariales cubanas, el 18 de agosto de 1998, mediante el Decreto Ley 187 se pusieron en vigor las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

La aplicación de una herramienta como el Benchmarking puede facilitar el camino; sin embargo conviene considerar que Benchmarking no es una actividad o práctica que pueda adoptarse aisladamente, sino que deberá estar unida a las actividades y objetivos de RRHH., así como al resto de los procesos orientados a la mejora de la calidad y competitividad en las empresas.

La herramienta de mejora continua benchmarking es una práctica de plena actualidad que gana relevancia en el marco actual de cambio acelerado al que están expuestas las empresas a diversos niveles.

*Como afirman aclamados expertos del management se ha de reimaginar la excelencia, y crear organizaciones abiertas al aprendizaje, porque en este nuevo paradigma, el conocimiento es el recurso más valioso con el que cuentan las empresas.*¹

El Benchmarking es un proceso continuo de gestión y de auto mejora; es la herramienta clave para mejorar continuamente, y para ayudar al desarrollo e implantación de nuevas políticas y estrategias de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos en Cuba, como parte del Proceso de Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial, juega un papel esencial que se corresponde con las concepciones modernas de este campo y con las características de nuestro país. Esta Gestión de Recursos Humanos se orienta al establecimiento de políticas con enfoque proactivo; a la gestión, formación y desarrollo del capital humano y se concibe como un proceso integrador que agrega valor.

Aunque la tendencia actual es concebirla como un sistema, en Cuba existen organizaciones donde esto aún no se logra. En tal sentido se ha hecho un llamado para lograr implementar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano; que significa un cambio en la manera de concebir el tratamiento a las personas que integran la organización, teniendo presente lo positivo de los distintos modelos propuestos por diversos autores de un contexto distinto al

¹ Ochoa Laburu. Carlos " Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking ".

nuestro, pero respondiendo a las condiciones concretas de nuestro país, entrando a desempeñar un rol de significativa importancia las competencias laborales, como eje central y factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que exige el modelo.

Todo esto propicia que los recursos humanos no logren convertirse en un factor verdaderamente competitivo que fortalezca el logro de las metas propuestas.

Por lo anteriormente descrito se plantea como **problema científico** de la Investigación: ¿cómo utilizar en la Gestión Integrada de Capital Humano herramientas validadas en la Gestión Empresarial, pero debidamente adaptadas?

En correspondencia con lo expuesto anteriormente se asume como **objeto** de la investigación, la Gestión de Capital Humano.

El **objetivo** de la investigación consiste en: diseñar un procedimiento para la aplicación de Benchmarking que permita el mejoramiento continuo de la Gestión Integrada de los Recursos Humanos.

De esta manera se constituye en **campo de acción**: el procedimiento para la aplicación de Benchmarking empresarial en la Gestión Integrada de Capital Humano.

Se parte de la **hipótesis**: si se diseña un procedimiento para la aplicación de Benchmarking empresarial como herramienta de mejoramiento continuo, se podría contribuir a elevar el nivel de eficacia y eficiencia de la Gestión Integrada de Capital Humano dentro de los marcos del perfeccionamiento empresarial.

Para desarrollar la investigación se trazaron las siguientes Tareas Científicas:

- Caracterización gnoseológica de la Gestión de Recursos Humanos y el Benchmarking.
- Diseño del procedimiento para la aplicación de Benchmarking en la Gestión Integrada de Capital Humano.

Serán utilizados en la Investigación los siguientes métodos científicos:

Del nivel teórico.

- Histórico-Lógico: para el establecimiento de las bases teóricas de la Gestión de Recursos Humanos y Benchmarking.
- Hipotético-Deductivo: para la construcción de la hipótesis y establecer la relación entre las diferentes categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- Análisis-Síntesis: para establecer los referentes teóricos conceptuales que sustentan el proceso investigativo.

Del nivel empírico: La entrevista, la observación y el análisis documental.

El tema abordado es significativamente actual, porque son varias las investigaciones dirigidas hacia la Gestión de Recursos Humanos en el sector empresarial cubano, sin embargo el tratamiento del Benchmarking como herramienta de evaluación comparativa y aprendizaje organizacional no se ha explotado en el territorio.

DESARROLLO

1- Marco teórico de referencia.

1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.

El trabajador, como elemento que forma parte de la organización, es un factor esencial ya que de todos los recursos que componen la misma, es el fundamental; aunque no siempre ha sido considerado así, ni se le ha concedido la misma importancia por los diferentes teóricos y prácticos que de él se han ocupado. Los RH son los que han sufrido mayores transformaciones en los últimos años y han estado caracterizados por los grandes cambios que se están sucediendo en la gestión empresarial.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la información y la tecnología, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Con el transcurso de los años han variado mucho las denominaciones que identifican la función de los RH, las cuales son reveladoras de los diferentes enfoques y concepciones que de manera diversa se han manifestado dentro del campo social.

Para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado, con el decursar del tiempo diversos términos, como por ejemplo: personal, empleados, y el más utilizado recursos humanos, aunque recientemente se ha estado introduciendo un nuevo término: capital humano.

En los últimos años en Cuba aparece un nuevo concepto para nombrar a las personas que trabajan en las organizaciones: capital humano. Según Morales Cartaya (2007), atendiendo al contexto socioeconómico cubano, capital humano es el *“Conjunto de conocimientos, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”*.

El capital humano comprende las capacidades para trabajar, dadas las experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

Los estudios de Morales Cartaya (2007), revelaron que existen organizaciones con una Gestión de Recursos Humanos no estratégica, con enfoque funcional y tayloriano, insuficientemente integrada con la estrategia empresarial, que frena la productividad del trabajo. Por lo que se elabora un modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones; contribuyendo a su desarrollo, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior.

“El Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión de Recursos Humanos y externas con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”(Morales Cartaya, 2007).

La implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, es de vital importancia para fortalecer la orientación estratégica de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta que su concepción responde a las características propias en que las mismas operan a diario. En la actualidad se han constituido las Normas Cubanas 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario; las Normas Cubanas 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humano-Requisitos así como las Normas Cubanas 3002: 2007, Sistema de Gestión Integrada de de Capital Humano-Implementación, que contienen las normativas, términos y definiciones, así como los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales para implementar dicho sistema de gestión.

Los subsistemas que lo conforman son: Comunicación institucional, Organización del trabajo, Selección e integración, Capacitación y desarrollo, Autocontrol, Estimulación moral y material, Seguridad y salud en el trabajo y Evaluación del desempeño.

Como elemento importante en la Gestión Recursos Humanos se ha hecho un llamado a las organizaciones cubanas a implementar el Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano, que aboga por dejar atrás la extrapolación de modelos no propios que no se adecuan a las características y condiciones específicas del país. Como aporte fundamental del mismo se concibe el hecho de tener como centro las competencias laborales.

1.2- Benchmarking Empresarial.

Históricamente se puede relacionar el origen del *benchmarking* en el año 500 a.C. cuando el general chino Sun Tzu escribía: *"Conoce a tu enemigo, concóctete a ti mismo y tu victoria nunca se verá amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total"*.

Benchmarking, es hablar de una práctica que cada vez más las organizaciones utilizan como una herramienta moderna de Calidad. Si tomamos como referencia a los Modelos de Excelencia en la Gestión, cada uno de ellos nos "invitan" a realizar comparaciones permanentes con el mejor de la industria e implementar una cultura basada en el mejoramiento continuo.

Pero qué entendemos por *Benchmarking*?

"Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

David T. Kearns, (1990)

"Una empresa hace Benchmarking cuando decide mejorar el proceso de su negocio comparándolo con el proceso y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización o como buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar- ó en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia" es una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas. Al hacerlo, espera reducir el tiempo que demandan algunas etapas del procesamiento y mejorar la eficiencia de sus actuales Gestión". Robert Boxwell, (1996)

Resumiendo un proceso de Benchmarking se puede describir como:

- Entender lo qué realmente es importante para el éxito de la empresa.

- Entender los propios procesos de la organización.
- Descubrir y aprender de otras organizaciones. Por qué hacen esos procesos mejor que en nuestra propia empresa.
- Adoptar ese aprendizaje para mejorar el propio desempeño de la empresa.
- Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos, “aprendiendo algo de los otros”.
- Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso.

1.3- Categorías de Benchmarking empresarial.

Existen diversas categorías de Benchmarking, las cuales pueden ser utilizadas por las organizaciones según sus decisiones estratégicas.

Boxwell (1996) afirma que existen varios tipos de benchmarking y los define en función de su objeto:

*“...**Benchmarking competitivo:** significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores.*

***Benchmarking cooperativo:** el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de Benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste.*

***Benchmarking de colaboración:** un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.*

***Benchmarking interno:** es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor “en casa” y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la organización; se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior..”.*

1.4- Ventajas de utilizar el benchmarking en la Gestión de Capital Humano.

Algunos de los principales beneficios de utilizar esta herramienta:

- Mejora el clima laboral.
- Permite el cambio de paradigmas, ya que impulsa a mirar constantemente quién y qué actividades o procesos son mejores que los que actualmente utilizamos.
- Refuerza la orientación de la empresa y su gestión hacia el exterior.
- Es un método simple y económico de mejorar la gestión.
- Proporciona una meta a la que aspirar y poder superar.
- Verifica las fortalezas y debilidades de los métodos actuales de trabajo.
- Posibilita obtener, analizar y adaptar información sobre estrategias, procesos y prácticas, que le puedan ayudar a una empresa a mejorar su desempeño.

- Permite crear redes de organizaciones que asuman la evaluación comparativa como herramienta de mejora.
- Es un medio eficiente para introducir mejoras, es decir, que la alta dirección utilice procesos cuya efectividad haya sido comprobada por otros y así mejorarlos y adaptarlos a la cultura existente en su propia organización.
- No se limita a un solo subsistema.
- Se basa en la experiencia de otras empresas, tomando las buenas ideas que han utilizado para implementar sus sistemas evitando así pasar por los mismos problemas lo que aumenta la rapidez en el diseño de soluciones o mejoras en la gestión.
- Fomenta el aprendizaje organizacional y de los recursos humanos los que con el aporte de sus conocimientos y habilidades para crear, pueden minimizar las deficiencias o limitaciones a las que están sometidas las empresas.

1.5- Diseño del procedimiento de Benchmarking para la Gestión de Capital Humano propuesto.

Antes de empezar el procedimiento se requiere el apoyo de la dirección para iniciarlo y llevarlo a cabo y asegurar los beneficios prometidos. La dirección juega un papel importante porque sin la aprobación y el compromiso ella el Benchmarking sería imposible.

Etapas básicas del procedimiento propuesto (Figura 1).

1. Premisas de Benchmarking.
2. Planeación de la investigación.
3. Diagnóstico de la información.
4. Desarrollar planes para igualar o superar las prácticas más avanzadas.
5. Implementación y retroalimentación.

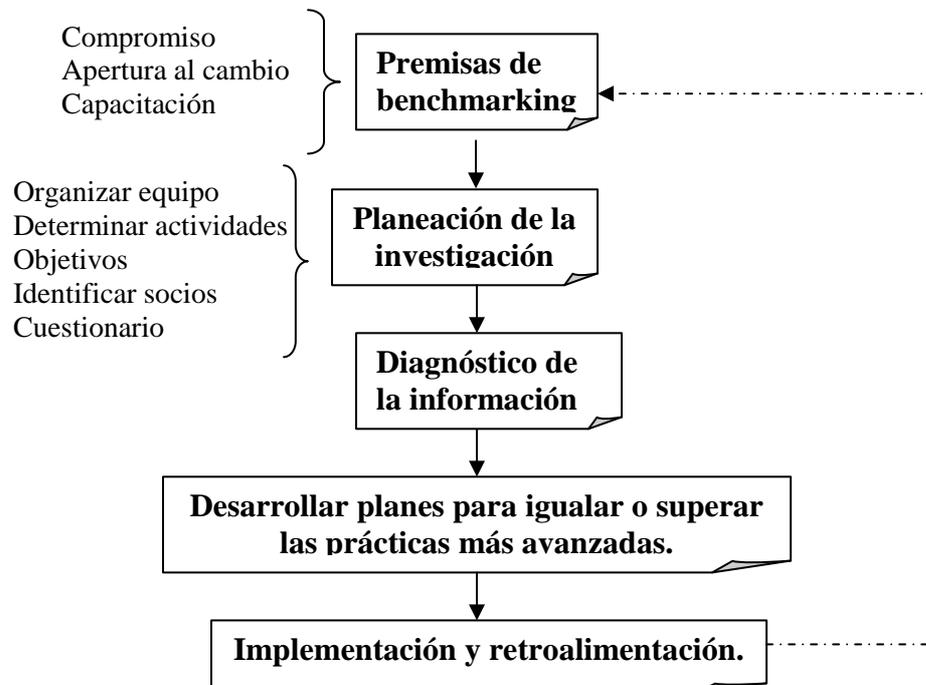


Fig.1 Fuente: Elaboración propia.

1. Premisas de benchmarking.

El propósito de esta etapa es que todas las personas implicadas estén convencidas de su responsabilidad y de las premisas que necesitan considerar para ejecutar esta actividad con tiempo suficiente, de modo que se garantice la profundidad de análisis en el diagnóstico y la valoración comparativa de la gestión de los recursos humanos y en general lograr la mayor eficacia posible de este proceso.

Premisas del proceso:

1. Compromiso de la administración hacia el benchmarking.

El benchmarking surte efecto cuando los administradores de los niveles superiores comprenden plenamente el proceso y están de acuerdo con su utilización. El indicador más crucial del éxito siempre será el apoyo decidido, concertado e interesado de la administración.

2. Apertura y voluntad de cambio.

El director del departamento de recursos humanos, como el resto de los directivos deben hacer conciencia y sentir la necesidad del cambio, si estos creen en el cambio, y lo apoyan, será más fácil contagiar al resto de la organización.

3. Considerar la capacitación y el aprendizaje como una inversión necesaria.

El aprendizaje no ocurre sin algún costo. Una empresa inteligente invertirá, sin duda, en diseñar o adquirir programas de capacitación y darle a cada equipo el tiempo para asistir a esa capacitación.

2. Planeación de la investigación.

Cuando se establece el plan de estudio, se toman determinadas medidas con el propósito de prepararse para llevarlo a cabo. Deben responderse varios aspectos para establecer el plan de benchmarking:

a) Seleccionar y preparar el equipo de Benchmarking.

Es el proceso donde se escoge, orienta y dirige un equipo. Debido a que la mayor parte de los estudios de benchmarking requieren más de una persona para completar la miríada de labores necesarias, debe considerarse seriamente la posibilidad de formar un equipo.

b) Determinar en que actividades hacer Benchmarking:

Para determinar qué analizar hay que priorizar y buscar respuestas, tales como: dónde tenemos problemas, dónde podemos eliminar costos, en qué y dónde podemos mejorar.

Para poder definir los objetivos y establecer la búsqueda de información hay que identificar los subsistemas o actividades fuertes y débiles. Una herramienta básica para determinar en qué actividades se va a realizar el Benchmarking es la auditoría.

La auditoría constituye para el sistema de GRH un componente muy significativo donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad.

Su función fundamental es que las actividades claves se correspondan con los objetivos específicos de las políticas de GRH y mantener la integralidad de esta gestión. Cuando ello no se materialice, la auditoría debe ser capaz de detectar los problemas o situaciones que atentan contra la efectividad y la eficiencia de la GRH, debiéndose tomar inmediatamente acciones encaminadas a solucionar dichos problemas y garantizar el éxito empresarial.

Aquí se aplica lo referente a todo lo que está normado por las instancias superiores y el control continuo de la fuerza de trabajo, su calificación y demás aspectos que miden el desempeño en la GRH.

c) Redactar una declaración de propósitos.

El siguiente paso consiste en expresar el propósito de su estudio en una declaración de objetivos. Dicha redacción es la piedra de toque que utilizará para asegurarse de que su trabajo se realiza dentro de los objetivos y representa una especie de declaración de la misión para el estudio.

d) Identificar el poseedor del o los subsistemas a emular.

Tal vez, la decisión más importante de la etapa de planeación consiste en determinar quiénes serán sus socios de benchmarking. Elegir a sus socios es, por lo menos, tan importante como seleccionar el objeto del estudio, debido a que la información que adquiriera tendrá un efecto de largo plazo en sus operaciones.

d) Elaborar un cuestionario.

Es importante definir qué información debe recopilarse. Un cuestionario es importante porque documenta todas las preguntas de interés y ayuda a delinear toda la información que se reúna a lo largo de un periodo prolongado.

3. Diagnóstico de la información.

Esta etapa es en donde se clasifica y se da forma a la información recopilada durante la etapa anterior, adecuándola a formatos específicos y a estándares que faciliten su evaluación y análisis.

El objetivo del análisis es verificar las diferencias de los procesos para proponer los cambios que se consideren pudiesen hacerlos más efectivos.

Es posible que existan varias razones sobre el porqué una organización es más eficaz que otra y comprenderlo será importante para determinar los planes de acción a aplicar

4. Desarrollar planes para igualar o superar las prácticas más avanzadas.

En última instancia, el éxito de cualquier estudio de benchmarking depende de las medidas que se tomen como resultado del estudio y el establecimiento de mediciones para seguir la trayectoria del mejoramiento.

En realidad, es muy raro que una compañía esté en condiciones de llevar a cabo todo lo que desea o necesita, simplemente debido a limitaciones de recursos. Aunque es posible que una serie de medidas parezcan muy razonables y viables en un principio, sólo las personas que tienen que realizar los cambios en la práctica deben decidir si en verdad es factible llevarlos a cabo en su totalidad. Es por ello que, al elegir un plan de mejora, siempre es mejor constreñirse a unas cuantas medidas y objetivos clave de corto plazo.

Para lograr que ocurran los cambios, necesita establecer una serie de metas seleccionadas para corregir las deficiencias identificadas. El objetivo de un plan de acción detallado y documentado es alcanzar estas metas mediante la integración de los resultados del estudio de benchmarking en su gestión.

Dicho plan debe estar formado por las metas finales y los pasos tácticos o cambios en el proceso que se requieren para lograr las metas, ajustando, si es necesario, los planes de la empresa a corto y largo plazo.

5. Implementación y retroalimentación.

La fase final del benchmarking es supervisar la puesta en práctica de los planes de mejora. Un seguimiento de la aplicación del plan de acción y sus avances necesita integrarse a todos los procesos vitales de la empresa, tales como la planeación estratégica y los procesos administrativos. Por ejemplo, todos los cambios en los planes funcionales también requerirán ajustes en los planes estratégicos, así como los planes de acción tácticos exigirán ajustes en los planes de operación presentes y en los de evaluación del desempeño individual de administradores y empleados.

Para estar seguro de que el plan logre lo que se quiere en el tiempo deseado, debe incorporarse algún método para supervisar cómo se aplica y los avances hacia el logro de las nuevas metas.

Por último, todas las experiencias, incluso el fracaso, son fuentes de nuevo conocimiento y aportan la agudeza para asumir nuevos riesgos. Para aprovechar esta clase de aprendizaje, mientras se realice la supervisión también se necesitará planear el seguimiento de los estudios de benchmarking. Dichos estudios de seguimiento permitirán saber si se encuentra en el mismo nivel que sus socios. Al mismo tiempo, las inspecciones de los avances de benchmarking comprobarán la comprensión de los procesos y de su aprendizaje.

CONCLUSIONES

- ❖ La función de capital humano ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal magnitud que sin su participación difícilmente podría llevarse a cabo el desarrollo de las otras funciones básicas de la empresa.
- ❖ El procedimiento de evaluación comparativa y mejora continua-Benchmarking empresarial- propuesto es un instrumento de aprendizaje organizacional que permite la incorporación de mejoras en la Gestión de Capital Humano a partir de la confrontación de una experiencia frente a otra de desempeño exitoso.
- ❖ El procedimiento planteado es perfectamente trasladable a todos los procesos, funciones o actividades de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1- Beer, Michael y otros; Dirección de los Recursos Humanos, Técnicas de Harvard Business School, CECSA, México, 1990.
- 2- Carpio José Alberto, Evaluación del Desempeño 4ª generación, (www.areaRH.com). (2005)
- 4 - Centro de Investigaciones y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones (CIDEC), Curso de Formación de Formadores en Gestión Integral de los Recursos Humanos para las Empresas Cubanas, La Habana, 1994.
- 5- . Colectivo de Autores: Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación: tomado de www.Monografias.com (2005)
- 6- Cuesta Santos, Armando; Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Editorial ISPJAE, La Habana 1997.
- 7- Cuesta Santos, Armando: Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. En revista Factores Humar, No. 10. Ed. I+D Telefónica, Madrid, España, 1996.
- 8- Cuesta Santos, Armando: Gestión por Competencia. Editorial Académica. Habana 2001.
- 9- Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, 1994.
- 10 Spendolini MJ. Benchmarking. Bogotá: Norma S.A., 1994. p. 11.
- 11 Rodríguez de Rivera J. Benchmarking. Instrumentos de la gestión de procesos de negocio. 2004. Disponible en:
http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/organiz_creacion_valor/benchmarking.htm[Consultado: 5 de abril del 2010].
- 12 Boxwell RJ. Benchmarking para competir con ventaja. Madrid: McGraw Hill, 1994. p.26-29.
- 13 León Santos M. Gestión de procesos. La Habana: Universidad de la Habana, 2006.
- 14 Alonso Arévalo J, Martín Cerro S. Benchmarking: Una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. 2004. Disponible en:
<http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>[Consultado: 3 de marzo del 2010].