

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Diseño de un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales

Trabajo de grado

Laura Marcela Uribe Velasquez

Bogotá

2015

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Diseño de un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales

Trabajo de grado

Laura Marcela Uribe Velasquez

Merlin Patricia Gueso Hinstroza

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2015

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado representa la fase final de mi carrera universitaria, por lo cual es un honor poder dedicar esta tesis de grado a mi familia, gracias a que sin su apoyo no hubiera podido llegar tan lejos. Para mí siempre ha sido muy importante contar con el apoyo de mis padres y mi hermana en cada decisión que tomo y en cada proyecto que emprendo, puesto que ellos siempre están ahí para darme la seguridad, brindarme un consejo o asesorarme de la mejor manera. Es por eso que este trabajo es una retribución tangible a todo su acompañamiento en cada etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, ya que gracias a ellos y a su esfuerzo tuve la oportunidad de estudiar en una de las mejores universidades de Colombia, y formarme profesional y personalmente. Gracias por creer en mí y apoyarme en cada uno de mis proyectos bien sea profesionales o personales, para mí esta es la mejor motivación que existe para poder alcanzar mis metas.

Así mismo, quiero agradecer de forma muy especial a mi tutora de tesis, por su paciencia en el desarrollo de este trabajo y por brindarme todo el acompañamiento en este proceso sin importar la distancia, siempre me brindo las herramientas para poder desarrollar este proyecto en gran profundidad, lo cual como resultado me brindo un gran aprendizaje en términos teóricos, analíticos como también personales.

Finalmente, agradezco a la universidad del Rosario, por ser una institución que me ha brindado todas las herramientas y oportunidades para desarrollarme no solo a nivel profesional sino a nivel personal. Me siento muy agradecida de haber tenido la oportunidad de haber estudiado en una excelente universidad, donde pude adquirir conocimientos, experiencias y bases para desempeñarme en mi vida laboral y personal.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Palabras Clave.....	3
Abstract.....	4
Key Words .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1. Planteamiento del problema .....	5
1.2. Justificación de la propuesta .....	7
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos .....	8
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	8
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	9
2.1. REDES INTERORGANIZACIONALES.....	9
2.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.3. BENCHMARKING .....	24
3. CONCLUSIONES .....	31
4. RECOMENDACIONES.....	38
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	39

## TABLA DE LISTAS ESPECIALES

Tabla 1. Indicadores de Prácticas de Recursos Humanos.....	22
Tabla 2. Indicadores de Prácticas de Recursos Humanos en una red interorganizacional .....	32

## GLOSARIO

**Red interorganizacional:** “un grupo de tres o más compañías o partes de ellas, que se relacionan unas con otras por medio de lazos técnicos, socioeconómicos, legales, de planeación y en general lazos que se definen acorde a las necesidades de la red”

**Prácticas de recursos humanos:** “acciones dirigidas a cumplir metas organizacionales y a adquirir un desarrollo y competitividad mayores”

**Benchmarking:** “en el que se compararan sus prácticas y procesos respecto a las de diferentes empresas, con el fin de recopilar “lo mejor de lo mejor” de cada una y así crear una ventaja competitiva”

**Implementación:** “Realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política

**Red:** “conjunto de nodos y lazos que representan algún tipo de relación o falta de esta”

**Indicador:** “Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables”

**Cooperación:** “Supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes”

**Evaluación:** “Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas”

**Sistema:** “Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia”

**Trabajo en red:** “Colaboración de dos o más organizaciones o personas para alcanzar una meta en común”

## RESUMEN

Hoy en día en el mundo empresarial, son cada vez más las compañías que forman parte de redes interorganizacionales, debido a que al hacer parte de estas se genera un apoyo mutuo entre organizaciones sin que ninguna de ellas imponga acciones a realizar sobre la otra (Sulbrandt, Lira, Ibarra, 2001). En años anteriores se han realizado diversas investigaciones acerca de redes interorganizacionales, estudiando factores económicos, financieros y de mercado, pero poco se ha estudiado acerca del campo de recursos humanos y sus prácticas.

Es por esto que esta investigación busca describir, explicar, analizar, y comparar, entre otras actividades intelectuales, conceptos de redes interorganizacionales, prácticas de recursos humanos y benchmarking, para finalmente proponer el diseño de un sistema de benchmarking que logre reunir y evaluar las mejores prácticas de recursos humanos de cada empresa dentro de una red interorganizacional.

**Palabras Clave:** Redes interorganizacionales, Prácticas de recursos humanos, Benchmarking, Red, Sistema, Evaluación.

## ABSTRACT

Nowadays in the business world there are more companies making part of interorganizational networks, that's because belonging to this kind of organizations, companies create mutual support without imposing actions to be performed between them (Sulbrandt, Lira, Ibarra, 2001). In previous years there have been several investigations about interorganizational networks, studying economic, financial and market factors, but not the field of human resources and its practices.

That is why this research seeks to describe, explain, analyze, and compare, among other intellectual activities, concepts of inter-organizational networks, human resource practices and benchmarking to finally propose the design of a system of benchmarking which identifies the best human resource practices of every company in an interorganizational network and implement them into that network.

**Key Words:** Interorganizational networks, Human resource practices, Benchmarking, Network, System, Evaluation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las redes interorganizacionales son un mecanismo a través del cual las organizaciones obtienen mayor competitividad, resuelven asuntos y alcanzan metas que no se pueden obtener de forma individual (IBM Center for the Business of government, 2014). Para lograr una mayor efectividad en redes interorganizacionales es necesario implementar prácticas de recursos humanos que generen ventajas competitivas y permitan afrontar los riesgos a la hora de combinar culturas organizacionales distintas (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 2003). En años anteriores se han realizado diversas investigaciones acerca de redes interorganizacionales, estudiando factores económicos, financieros y de mercado, pero poco se ha estudiado acerca del campo de recursos humanos y sus prácticas.

En función de lo anterior, se planteó como objetivo de la investigación, el diseño de un sistema de benchmarking en redes interorganizacionales, que permitió identificar las mejores prácticas en cada una de las empresas. Para poder diseñar el sistema de benchmarking, se realizó un estudio de tipo documental el cual se fue basado en información de fuentes secundarias y datos hallados en documentos elaborados por diferentes autores (Ávila, 2006). Como resultado de la investigación se construyó una monografía, que aportó al desarrollo del proyecto de dirección estratégica de recursos humanos con enfoque de trabajo en red.

### 1.1. Planteamiento del problema

La cooperación entre las empresas es un tema de alta relevancia en el ámbito empresarial (Laraja, García, Sabater, 2002). No obstante lo anterior, estos procesos presentan una alta tasa de fracaso (Laraja, García, Sabater, 2002). Una de las razones por las cuales los procesos de cooperación fallan es debido a los mecanismos de dirección, el liderazgo, la cultura organizacional y los recursos humanos (Laraja, García, Sabater, 2002). Así mismo, una de las causas de estos fracasos es la resistencia al cambio por parte de los empleados, que se ve

reflejada en una serie de cambios en el comportamiento cooperativo de la organización (Laraja, García, Sabater, 2002).

Cuando las empresas hacen parte de una red interorganizacional, tienen una cultura organizacional establecida y una serie de prácticas de recursos humanos que consideran apropiadas para el buen funcionamiento de la organización. Dependiendo de cada empresa y el entorno que las rodee, sus puntos de vista a la hora de implementar diferentes prácticas puede diferir, esto puede traer como resultado conflictos y fracasos en las redes (Laraja, García, Sabater, 2002), es por esto que es necesario implementar prácticas enfocadas a afrontar el cambio y por medio de las cuales se cree un clima en el que se conciba a los miembros de otras empresas que conforman la red, como parte de un mismo grupo, y por medio de esto cosechar interacciones competitivamente valiosas (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 2003).

Dado que las alianzas entre empresas requieren de trabajo en equipo basado en la confianza, el respeto y la obligación mutua (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 2003), las prácticas de recursos humanos entre estas organizaciones deberían orientarse a estos propósitos. En torno a este tema Legnick-Hall, Legnick-Hall (2003) señalan que por ejemplo en redes interorganizacionales, las prácticas de entrenamiento y políticas deben ayudar a crear relaciones y lazos fuertes entre todos los miembros de la red para colaborar entre sí, eliminando diferencias culturales entre los miembros de las compañías que conforman la red para alcanzar la meta en común. Así mismo Legnick-Hall, Legnick-Hall (2003) señalan que como mecanismo de selección es importante realizar un análisis de redes (una herramienta científica que identifica las relaciones sociales), el cual ayude a identificar qué rol ocupa cada empleado dentro de la red, es decir el rol que se adapta mejor a sus aptitudes, Por ejemplo características de personas extrovertidas o amigables que pasan tiempo creando conexiones entre miembros informales de la organización tienen el perfil de coordinadores o conectores, así mismo personas que recogen noticias de fuera de la organización tienen el perfil de ampliadores de fronteras, de esta manera se podrán identificar aptitudes y competencias en cada trabajador y se le podrá asignar el cargo que más encaje con estas. Una vez identificadas las habilidades y roles de cada empleado, se diseñan y se emplean prácticas de compensación por medio de incentivos y se les provee tutorías (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 2003).

Las prácticas de recursos humanos son importantes en el contexto de redes interorganizacionales porque ayudan a las compañías a evadir errores, y alcanzar cooperación interorganizacional a través del establecimiento de relaciones clave y anticipándose a las consecuencias de mezclar culturas diversas (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 2003). Por todo lo anterior, se planteó como pregunta de investigación la siguiente:

¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que se podrían considerar para el diseño de un sistema de benchmarking en redes interorganizacionales?

## **1.2. Justificación de la propuesta**

De acuerdo con uno de los objetivos propuestos por el proyecto de investigación DERH con enfoque de trabajo en red, este trabajo contribuye a estudiar la noción de prácticas de recursos humanos desde el enfoque de red, por medio del estudio y evaluación de las prácticas de todas las empresas que conforman la red.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales con enfoque de trabajo en red

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Describir el concepto de redes interorganizacionales como mecanismos que favorecen la competitividad de las organizaciones
- Realizar una revisión en torno al concepto de prácticas de recursos humanos desde la perspectiva tradicional
- Realizar una revisión en torno al concepto de prácticas de recursos humanos desde la noción de redes interorganizacionales
- Describir benchmarking como herramienta para contrastar procesos y prácticas entre organizaciones que cooperan

### **1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

El proyecto de investigación tiene sentido en la medida en que aportó al logro de uno de los objetivos específicos del proyecto DERH con enfoque de trabajo en red: Estudiar la noción de Prácticas de recursos humanos desde el enfoque de red. La creación de un sistema de benchmarking en redes interorganizacionales tiene como fin identificar las mejores prácticas de RRHH, a partir de cierta información compartida por cada una de las empresas que conforman la red, la cual es seleccionada específicamente con el fin de cumplir un mismo objetivo, y viene apoyada por la idea del proyecto que muestra la representación de trabajo en red como la cooperación entre empresas y la investigación y desarrollo conjunta, el desarrollo conjunto de proyectos, la producción, mercadotecnia, oferta y distribución conjunta, la transferencia de tecnología y el intercambio de información representado en el sistema de benchmarking.

## **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

Para responder a la pregunta de investigación se abordaran 3 conceptos fundamentales que serán mencionados a lo largo de este trabajo. Se empezara definiendo las redes interorganizacionales como el entorno en el cual se llevara a cabo esta investigación, seguido por las prácticas de recursos humanos que son el factor principal a examinar y finalmente el benchmarking como método de trabajo.

### **2.1. REDES INTERORGANIZACIONALES**

Hoy en día en el mundo empresarial, son cada vez más las compañías que forman parte de redes interorganizacionales, debido a que al hacer parte de estas se genera un apoyo mutuo entre organizaciones sin que ninguna de ellas imponga acciones a realizar sobre la otra (Sulbrandt, Lira, Ibarra, 2001)

De manera general se explica una red, como el conjunto de nodos (organizaciones), y lazos que representan algún tipo de relación o falta de esta (Provan, Fish, Sydow, 2007). En el contexto empresarial, una red interorganizacional está definida como un grupo de tres o más compañías o partes de ellas (IBM Center for the Business of government, 2014), donde una no es subordinada de la otra, ni existe necesariamente una jerarquía entre ellas (Sulbrant, Lira, Ibarra, 2001), pero que se relacionan unas con otras por medio de lazos técnicos, socioeconómicos, legales, de planeación y en general lazos que se definen acorde a las necesidades de la red (Mendez, convers, Garzon, 2013).

El propósito de las redes interorganizacionales es poder darle mayor efectividad a las empresas, así mismo poder atender problemas de una manera eficiente, contar con mayores recursos y tener aumento de legitimidad (IBM Center for the Business of government, 2014). Su forma de operar consiste en intercambiar y compartir entre si diferentes recursos y habilidades

(Batista Franco, Mainardes, Matins, 2011), para enfrentar meta-problemas que no pueden ser resueltos adecuadamente por una organización de manera individual (IBM Center for the Business of government, 2014). Por esta razón las empresas involucradas en una red interorganizacional desarrollan fines y objetivos comunes a todos (Forni, 2002), compartiendo una visión general que gira en torno a actividades y decisiones que integran los intereses de las distintas organizaciones (Forni, 2002).

Una buena organización de la red es crucial para su buen desempeño, por lo que su coordinación puede realizarse de dos maneras (Sulbrant, Lira, Ibarra, 2001), de forma vertical donde funcionan y se constituyen por normas y leyes escritas en un documento legal y su cumplimiento está controlado por una entidad en el interior de la red que juega el rol principal en términos de autoridad, recursos y atribuciones, este tipo de redes se manejan de manera similar a una organización jerárquica; por otro lado está la coordinación horizontal en la que a pesar de haber una entidad que coordina su funcionamiento, no tiene autoridad sobre los miembros (Sulbrant, Lira, Ibarra, 2001).

La forma correcta de funcionamiento de una red se basa en que las relaciones entre los miembros no deben ser de tipo jerárquicas, sino que deben ser autónomas y así mismo pueden estar conectadas por medio de diferentes operaciones ya sea de información, materiales, recursos financieros, Servicios o soporte social. Vale la pena realizar una supervisión de las organizaciones, sus relaciones o la ausencia de estas y su compromiso por alcanzar las metas en común (Provan, Fish, Sydow, 2007).

Para lograr la efectividad en una red interorganizacional es necesario que en primer lugar, se mantengan los ideales, valores y propósitos hacia un fin en común, en segundo lugar los miembros deben actualizarse y crear una capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno que están compuestos de diferentes tipos de factores: Factores externos, que no pueden ser controlados por la red y factores internos, que pueden ser influenciados por la administración de la red (Elmi, Giordano, Cepiku, 2013), y en tercer lugar apoyarse entre organizaciones en cuanto a experiencia adquirida, mantenimiento y dirección de la red (Forni, 2002), esto quiere decir

crear un fortalecimiento de lazos entre empresas, que logre una adaptación a la manera de trabajo de la red (Mendez, convers, Garzon, 2013).

La implementación de redes interorganizacionales presenta una serie de desafíos tales como la falta de confianza, desacuerdo en distintas decisiones sobre estructuras planteadas para conseguir los resultados esperados, diferencias en la cultura organizacional, pérdida de autonomía, responsabilidad, entre otras. Estos problemas se presentan debido que cada empresa trabaja de manera distinta y tiene una cultura organizacional distinta a la otra, por esto es pertinente tomar medidas y plantear soluciones sobre cómo crear confianza, saber manejar igualdad entre todos los miembros de la red y tratar de llegar a acuerdos los cuales beneficien las necesidades individuales de todas las partes (IBM Center for the Business of government, 2014).

## **2.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Hoy en día las organizaciones se ven enfrentadas a factores que amenazan su supervivencia, su habilidad para poner en marcha nuevos proyectos y también su comportamiento emprendedor. Debido a esto se ha dado la necesidad de implementar prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas (Urbano, Todelano, Soriano, 2011).

Las prácticas de recursos humanos son consideradas como acciones que una empresa realiza, usando todos sus recursos humanos existentes dirigidos a cumplir metas organizacionales (Tiwari, Saxena, 2012), aumentar la innovación de un producto o servicio, prepararse frente a los cambios en el entorno y aumentar su productividad (Urbano, Toledano, Soriano, 2011). En algunas ocasiones Pueden afectar las acciones y actitudes de los empleados, es por esto que una buena implementación representa un valor añadido a la compañía y así mismo la obtención de desarrollo organizacional y competitividad (Grueso, 2009) en situaciones adversas logrando su propia supervivencia (Urbano, Toledano, Soriano, 2011).

Dependiendo de su tipología, las practicas pueden clasificarse en diferentes categorías, como las practicas estratégicas de recursos humanos (Grueso, 2009) que incluyen selección,

evaluación, compensación y desarrollo. Otro tipo de prácticas son las que están centradas en el empleado (Grueso, 2009) dentro de las que se encuentran el reclutamiento, evaluación de desempeño, selección, entrenamiento, desarrollo de personal, diseño del trabajo, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, compensación, seguridad en el empleo y trabajo justo (Grueso, 2009).

Así mismo Babío (2007) cita a Pfeffer (1998) quien clasifica una serie de prácticas utilizadas por las compañías que obtienen una ventaja competitiva a través de su buena gestión de recursos humanos, dentro de las cuales están: Seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo de nuevo personal, diseño organizacional basado en equipos auto gestionados y descentralización en la toma de decisiones, salarios elevados dependientes del desempeño, formación intensiva, reducción de las diferencias de status en símbolos y salarios, información financiera y de desempeño extensiva a toda la organización. Por otro lado Babío (2007) Cita a Anderson, Brown, Chiang, Park (2005) quienes hacen énfasis en prácticas que determinan habilidades de los empleados en una organización. Dentro de las anteriores se identifican el reclutamiento y selección, el desarrollo de habilidades (a través de aprendizaje normal y la práctica), retención de trabajadores con experiencia y ajuste de plantilla en función de habilidades. Por ultimo Harel y Tzaffir (1999) identifican prácticas como reclutamiento, selección, compensación, participación de los empleados, mercado interno de trabajo y formación como practicas universales y estratégicas.

Existen otro tipo de prácticas de RRHH que también pueden ser tomadas como factores desarrolladores de comportamientos colaborativos (Urbano, Toledano, Ribeiro, 2011), una de estas son las practicas individuales tradicionales en las que se implementan los sistemas globales de gestión del personal (Urbano, Toledano, Ribeiro, 2011) y se encargan de la evaluación, compensación, formación y desarrollo de los empleados utilizando los RRHH de forma integral. Así mismo, las prácticas de reclutamiento y selección son prácticas que determinan la capacidad de una empresa de captar capital humano calificado y que cumpla con las necesidades, en materia de conocimientos, habilidades y actitudes que una empresa solicite en un momento determinado, y así tener una base de capital humano que contribuya a la reputación organizativa (Babío, 2007). en concreto, ambas están orientadas en gran medida a desarrollar en el empleado

la creatividad, el compromiso, la participación en la toma de decisiones, la asunción de riesgos, aprendizaje y de manera general, relaciones de cooperación y colaboración entre los distintos miembros de la empresa (Urbano, Toledano, Ribeiro, 2011).

Con el fin de desarrollar la presente investigación se van a explicar las prácticas de reclutamiento, selección, compensación, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta que fueran nombradas por la mayoría de los autores y que hubiera información teórica acerca de su relación con redes interorganizacionales (Hernandez, Saenz, Mesa, 2004).

De acuerdo con lo anterior, el reclutamiento también denominado como “ acciones de atracción de capital intelectual” (Babío, 2007) es un proceso de contratación (anterior al proceso de selección), donde la empresa por medio de fuentes internas o externas y técnicas de reclutamiento (Intranet, Correo electrónico, boletines, pagina web institucional, contactos con universidades, aviso en el periódico, bolsas de trabajo universitarias, bolsas de trabajo electrónicas, referidos o ferias laborales) localiza y atrae una cantidad de candidatos, mostrándoles información relevante sobre la compañía y de un puesto determinado (Babío, 2007). Por su parte, los candidatos al puesto de trabajo que poseen las competencias relevantes, envían a la empresa su oferta laboral junto con sus características, recursos y habilidades (Babío, 2007). En este tipo de práctica se busca principalmente profundizar sobre las expectativas e intereses entre ambas partes para así balancear y optimizar las necesidades entre empleador y futuro empleado (Babío, 2007).

Existen casos en los que al implementar esta práctica se encuentra de inmediato la persona con las características requeridas para ocupar el cargo, en esta ocasión se contacta al candidato para proponer la aceptación de vincularse con la empresa y en muchos casos las empresas realizan “anticipos realistas al puesto de trabajo” (Pérez, 1999) con el fin de hacer de este un proceso realista y honesto, en el que se le muestra al empleado por medio de videos o folletos información realista de lo que deben esperar al asumir aceptar su participación en la compañía y así mismo tomar una decisión sobre su compatibilidad con el puesto (Pérez, 1999). Por el contrario hay situaciones en las que entre los candidatos convocados no se encuentra la persona

que cumpla con los criterios del cargo, en este caso se realiza una redefinición del proceso de reclutamiento que incluye un replanteamiento en la misión, tareas y responsabilidades del puesto (Collado, Montalvo, Zamora, 2011).

En el reclutamiento es muy importante llevar a cabo acciones como la planeación del personal, la consulta de los archivos de los candidatos, consulta de candidatos presentados por empleados de la empresa, los anuncios en diarios y revistas y la localización de fuentes de suministro de RH, para poder lograr un intercambio de datos entre organización e individuos en el que la empresa brinda información acerca de si misma, las competencias que busca en un empleado y lo que ofrece, y los aplicantes al cargo brindan información de su perfil y sus habilidades para ejercer el cargo correspondiente (Babío, 2007).

Como se mencionó anteriormente, es importante realizar una planeación del personal, donde se prevé con anticipación los recursos humanos que van a ser necesarios para conseguir los objetivos organizacionales de la empresa por un periodo determinado. En algunos casos la dependencia de recursos humanos no es la que realiza este proceso, es por esto que los gerentes o las personas a cargo, deben estar tener certeza de que los cargos bajo su responsabilidad van a estar ocupados por competentes a realizar la labor exigida por el puesto. El indicador que mide la necesidad de personal basado en la demanda estimada de un producto o servicio, está dado por el número de candidatos contratados sobre el costo por trabajador (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

Así mismo en muchos casos la consulta de los archivos de los candidatos es utilizada cuando se revisan los registros de candidatos participantes en reclutamientos pasados pero que no fueron aceptados, y son llamados para convocatorias a nuevos puestos de trabajo. El indicador que representa a esta práctica es el número de archivos consultados sobre el costo del proceso (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

Otra de las actividades muy comúnmente utilizadas es el reclutamiento a candidatos presentados por empleados de la empresa, debido a que implica un menor costo y mayor rendimiento en un bajo índice de tiempo. Los empleados de la compañía refieren amigos o

conocidos para ocupar una vacante disponible en la organización, de este modo el empleado queda implicado en la admisión del candidato y participa de forma colaborativa en los procesos de reclutamiento de la compañía (Chiavenato, 2000). El indicador para esta actividad es el número de candidatos referidos contratados sobre el rendimiento de cada uno de ellos (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

Un método más cuantitativo que cualitativo son los anuncios en diarios y revistas puesto que se dirige a un segmento de personas en específico y es promovido por el medio de comunicación. Este es uno de los métodos más efectivos para atraer candidatos (Chiavenato, 2000). El indicador que mide la efectividad de este método es el número de anuncios a un cargo sobre los costos de los anuncios a un cargo en específico (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

Con el fin de localizar los medios más adecuados para reclutar recursos humanos se llevan a cabo acciones de localización de fuentes de suministro de RH y de acuerdo a esto se define que técnicas de reclutamiento que se van a utilizar. Este proceso busca reducir el tiempo del proceso de reclutamiento, reducir costos y atraer la atención de distintos candidatos (Chiavenato, 2000). El indicador que mide la efectividad de este método, usa las variables de número fuente de reclutamiento obtenidas sobre el costo de las fuentes.

Las prácticas de selección consisten en realizar una segmentación de candidatos por medio de filtros, los cuales evalúan el perfil del cargo, los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto, personalidad y conductas esperadas. Su objetivo dentro de una organización es ahorrar costos y aumentar su productividad (Chiavenato, 2010). En el momento de su implementación diferentes actividades dentro de las que encontramos la comparación de candidatos, la entrevista, las pruebas psicométricas, clasificación de candidatos y técnicas de simulación. Estas acciones tienen como propósito identificar distintos factores y características en el candidato compatibles al cargo para poder desempeñar su labor (Lertxundi, Rodríguez, 2010).

A la hora de realizar una comparación de los candidatos se miden dos variables: “X” que son las características y perfil del candidato, Y “Y” que son los requisitos del cargo. Cuando X es mayor que Y el candidato no tiene las condiciones que se buscan para ocupar el cargo, y se

rechaza en este puesto. Cuando  $X$  es igual a  $Y$  el candidato reúne las características acordes al puesto y es aprobado. En caso de que  $Y$  sea mayor que  $X$ , el candidato reúne más condiciones de las que requiere el cargo, por lo que resulta superdotado para esta posición (Chiavenato, 2009). Como indicador de efectividad de estas prácticas se utilizan las pruebas psicotécnicas que representan las características del candidato a ocupar el cargo (Chiavenato, 1999) en un periodo de tiempo.

Una de las actividades más comúnmente usadas dentro del proceso de selección es la entrevista, que está compuesta por el entrevistador y el entrevistado y proporciona información no solamente de carácter personal, profesional o técnico sino también permiten ver como el candidato reacciona y se comporta frente a distintas preguntas y estímulos (Chiavenato, 2009). Esta actividad influye en gran parte en la decisión final sobre el candidato, puesto que mide la afinidad del perfil del candidato con los requerimientos del cargo, midiendo el número total de admitidos sobre el costo del entrevistador (Chiavenato, 2009) en un periodo de tiempo.

Existen distintos métodos de entrevista, como la entrevista no dirigida donde es el entrevistado quien dirige el curso de la conversación, la entrevista situacional donde se pone al candidato en una situación hipotética con el fin de observar como respondería, la entrevista de descripción del comportamiento en la que se le pide al entrevistado hablar sobre incidentes críticos de su anterior puesto, con el fin de predecir sus comportamientos ante futuras situaciones similares, la entrevista panel en donde hay más de un entrevistador haciendo preguntas a un solo candidato, (este tipo de entrevista es más confiable ya que se basa en diferentes criterios), la entrevista por computadora ofrece un tipo de cuestionario de selección múltiple (varia de 75 a 125 preguntas) adaptado al puesto y las entrevistas en video o video entrevistas que son previas a las personalizadas, se realizan con el fin de tener un conocimiento previo del candidato (Bohlander, Snell, 2008). Estos métodos difieren en la cantidad de estructura y el control que ejerza el entrevistador. Las entrevistas menos estructuradas dan más libertad al entrevistador en el ritmo de la conversación mientras que las más estructuradas dan más control y autoridad al entrevistador sobre el candidato (Bohlander, Snell, 2008).

En muchas ocasiones los candidatos a un puesto de trabajo tienen que realizar un conjunto de pruebas psicométricas que pueden ser de selección múltiple, escritas, de operaciones intelectuales o manuales. Se aplican a los candidatos para identificar sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Los resultados se comparan con patrones estadísticos de muestras representativas expresados en percentiles y funcionan como indicadores de los comportamientos que tendrá la persona en la organización (Chiavenato, 2000).

En el proceso de selección es muy importante aplicar técnicas de clasificación de candidatos, en situaciones donde hay varios aplicantes para cada puesto y varios puestos para cada aplicante. Hay dos alternativas, la persona puede ser rechazada o aceptada en el proceso, en caso de ser rechazada, pasa a ser comparada con los requisitos de otra vacante, hasta que estos se agoten. Para medir esta actividad se utiliza un indicador que toma el número de candidatos aceptados sobre el costo del proceso (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

En algunas ocasiones hay empresas que utilizan técnicas de simulación representadas por juegos de roles que se hacen de modo grupal, en ellas cada candidato debe desempeñar un papel bien sea en una situación presente impuesta por el psicólogo o una situación a la que se verá enfrentado en su futuro cargo. El fin de este método es poder realizar una evaluación del comportamiento de los aspirantes al cargo ofrecido (Chiavenato, 2000). Como indicador de eficacia para esta actividad se utiliza el número de horas de la actividad de simulación sobre el costo de la actividad.

A la hora de realizar las pruebas correspondientes al proceso, se realiza un informe que incluye las características de cada candidato evaluado, las observaciones y comentarios acerca de su compatibilidad con el futuro puesto de trabajo. La siguiente fase es la toma de decisión en la que de acuerdo a los resultados obtenidos los evaluadores y reclutadores asesoran a la persona encargada de elegir sobre los procedimientos para realizar la mejor elección posible (Lertxundi, Rodríguez, 2010). Para después notificar a la persona seleccionada a ocupar el cargo, vía correo electrónico o llamada telefónica, dependiendo de la forma de operar de cada compañía. Una vez informado el candidato deberá acudir a una inducción en la cual se le mostrara la visión y misión

de la empresa, su reglamento y sus funciones a desempeñar en el puesto de trabajo de manera más específica.

La etapa de selección finaliza una vez pasado el periodo de prueba, en este momento se emplean una serie de indicadores como el acoplamiento al cargo y satisfacción por ambas partes con el empleo (Lertxundi, Rodríguez, 2010), o mayor rendimiento y productividad en las operaciones debido al aumento de capacidad de personal para determinar la efectividad del proceso (Chiavenato, 2010) Durante este proceso, es importante poner en claro todas las cláusulas y condiciones de contratación entre empleado y empleador para evitar futuros disgustos (Lertxundi, Rodríguez, 2010).

En la implementación de prácticas que llevan a la motivación podemos encontrar la compensación que utiliza sistemas de recompensas como retribuciones financieras, reconocimientos o asensos en su implementación, sobre la base de la productividad alcanzada por el trabajador (Lertxundi, Rodríguez, 2010) y evalúa la calidad de vida de laboral del empleado (gestión participativa, relaciones con compañeros de trabajo y condiciones de trabajo) (Tarazona, 2007) con el fin de incentivar a los trabajadores cuando logran realizar sus tareas bajo presión de una forma rápida y eficiente (Pérez, 1999) y motivarlos a aportar nuevas ideas a la organización, presentar mejor rendimiento laboral y tomar riesgos. (Tan, Nasurdin, 2011).

La compensación es una práctica que se compone de elementos como pago de incentivos, encuestas salariales, evaluación de puestos y remuneración variable, a continuación se explicara cada uno de ellos de forma detallada (Chiavenato, 2000).

El Pago de incentivos toma como referencia, el salario de un trabajador establecido por las unidades que se espera produzca en un tiempo determinado, cuando el trabajador eleva su producción en el mismo tiempo es recompensado con incentivos o comisiones (Dessler, 2000). Un ejemplo de incentivos son los bonos instantáneos, que se dan a los trabajadores por actividades específicas que no pueden ser medidos mediante normas de la organización (Dessler, 2000). Un medidor para esta actividad es la productividad del trabajador sobre el costo del incentivo (Chiavenato, 1988).

Por otro lado las encuestas salariales son una actividad que se realiza a los empleados y empresas para obtener información acerca del precio de los puestos de trabajo incluyendo prestaciones, seguros, permisos por enfermedad y vacaciones (Dessler, 2000). Existen diferentes canales de recolección de datos como despachos de asesores, asociaciones de profesionales, organismos gubernamentales e internet (Dessler, 2000). Para medir esta actividad se utiliza como indicador el número de encuestas a un cargo sobre el costo de las encuestas en un cargo específico (Dessler, 2000) en un periodo de tiempo.

En cuanto a la evaluación de puestos, se realiza comparando un puesto con otro basándose en su contenido (esfuerzo, responsabilidad, habilidades) para así dar valor a cada uno y jerarquizar los salarios. Como indicador utiliza el número de puestos evaluados sobre el costo de la actividad (Dessler, 2000) en un periodo de tiempo.

Finalmente la remuneración Variable es la porción de remuneración total que se paga a los empleados en un determinado periodo de tiempo y por resultados de la compañía (Chiavenato, 2000). La mayoría de veces se da por el trabajo en equipo y los resultados conseguidos en la productividad de la empresa. El objetivo de este método de compensación es convertir al empleado en un aliado de la empresa. (Dessler, 2000). El indicador que evalúa esta actividad es el número de empleados remunerados sobre el costo de la remuneración (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

Una práctica que permite los empleados evaluar su buen rendimiento y sus falencias, creando en ellos un sentido de pertenencia mayor hacia la compañía y motivándolos a actuar de forma innovadora para mejorar su rendimiento (Tan, Nasurdin, 2011) es la evaluación de desempeño, que busca crear una adaptación y compromiso voluntario en los empleados (Urbano, Toledano, Ribeiro, 2009).

Dentro de esta práctica se realizan actividades como el método de escalas gráficas, de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos y método de comparación por pares (Tan, Nasardo, 2011), las cuales van a ser explicadas a continuación.

Según lo anterior, uno de los métodos más simples y el más utilizado son las escalas graficas que se utilizan para evaluar el desempeño laboral del empleado (Chiavenato, 2000). En su ejecución el supervisor evalúa diferentes aspectos mediante un rango de calificaciones de desempeño acompañado de un valor, al final se suman los valores y se obtiene un total, que es el resultado de la evaluación (Dessler, 2000). Como indicador en esta actividad se toma número de trabajadores evaluados sobre el costo de las evaluaciones (Dessler, 2000).

Por otro lado, en el método de elección forzada el evaluado tiene dos opciones de respuesta a una sola frase que define al trabajador, de este modo deberá escoger a la fuerza la alternativa (si o no) que más aplique al desempeño del trabajador evaluado (Chiavenato, 2000). Como indicador que mide el desempeño de este método, se toma el número de evaluaciones y se dividen entre el costo de las encuestas (Bohlander, Snell, 2008).

Actividades como el método de investigación de campo son realizadas junto con el supervisor de cada área, el cual evalúa las causas del desempeño de cada empleado y planea los medios para su desarrollo. El indicador de efectividad de este método puede darse mediante número de causas de mejora de desempeño en un cargo sobre el costo del método (Chiavenato, 2000).

Un método que busca corregir acciones en los empleados es el método de incidentes críticos donde el supervisor anota en una bitácora todos los incidentes positivos o negativos, de un empleado en un periodo determinado, y así mismo les da una calificación (Dessler, 2000). El fin de este método es corregir aquellos de tipo negativo y resaltar aquellos de tipo positivo (Chiavenato, 2000). El indicador que mide este método toman el número de resultados positivos de un empleado sobre el costo de la retroalimentación (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

En el método de comparación con pares se busca comparar diferentes pares de empleados entre diferentes factores de desempeño, y así saber cuál de ellos desempeña mejor cada función (Chiavenato, 2000). En este método el indicador que utilizamos es el número de pares

comparados sobre el costo de la técnica de evaluación (Chiavenato, 2000) en un periodo de tiempo.

Las prácticas de capacitación y desarrollo desempeñan un papel muy importante en la supervivencia de una empresa, ya que los empleados son capacitados y formados en habilidades para desempeñar su labor, es importante que en su implementación estos procesos estén alienados con los objetivos organizacionales (Pérez, 1999). Es por eso que es importante incorporar en su funcionamiento prácticas de capacitación y desarrollo, donde se realizan actividades como la simulación, el E-learning o aprendizaje electrónico, la capacitación en el puesto y la capacitación de aprendizaje práctico, con el fin de tener una mejora continua en la organización (Chiavenato, 2000).

En la simulación las personas aceptadas en la organización tienen la oportunidad de simular las condiciones de operación real en una empresa, esta técnica permite al empleado adquirir habilidades a la hora de desempeñar su función por medio de la repetición y participación (Werther, Davis, 2002). Para medir esta actividad se utiliza un indicador que toma el número de horas de capacitación por empleado sobre el costo total de la capacitación (Bohlander, Snell, 2008) en un periodo de tiempo.

Otro tipo de capacitación es el E-learning o aprendizaje electrónico, que se realiza en línea y se utiliza para brindar un amplio conocimiento y soluciones a los empleados por medio de tecnologías. La información compartida por este medio siempre está siendo actualizada y puede ser consultada desde cualquier hora o lugar (Chiavenato, 2009). Para medir la efectividad de este método se usa un indicador que toma el número de capacitaciones en línea sobre costo del sistema (Chiavenato, 2009) en un periodo de tiempo.

La Capacitación en el puesto de trabajo permite al empleado tener una retroalimentación de la forma en que desempeña su trabajo y así mismo adquirir conocimiento y experiencia. Dependiendo del rendimiento de la persona esta actividad puede incluir la dirección, la rotación de puestos y asignación de proyectos especiales (Chiavenato, 2009,). El indicador que mide este método está representado por el número de horas trabajadas de un empleado en un cargo

específico sobre el costo remunerativo de esta capacitación (Chiavenato, 2009) en un periodo de tiempo.

Otro método que se utiliza cuando los empleados aprenden a desempeñar su cargo mientras lo ejercen es la capacitación de aprendizaje práctico. Este método es de bajo costo y evita la necesidad de dictar clases en salones sino que los trabajadores aprenden mientras producen (Dessler, 2009). Para medir este método se utiliza un indicador número de unidades producidas por un trabajador en un cargo específico sobre el costo de la remuneración en la capacitación (Dessler, 2009) en un periodo de tiempo.

Con el objetivo de encontrar las mejores prácticas en una red interorganizacional, a continuación se mostrara una tabla que indica las prácticas de recursos humanos comúnmente usadas por las empresas, dentro de las cuales encontramos selección, evaluación, compensación, reclutamiento, capacitación y desarrollo. También se enunciaran algunas de las actividades realizadas en estas prácticas cada una con un indicador correspondiente en un periodo determinado.

Tabla 1. Indicadores de Prácticas de Recursos Humanos

PRACTICA	ACTIVIDAD	INDICADOR
Reclutamiento	Planeación de personal	Demanda del producto o servicio Costo por trabajador
	Consulta de los archivos de candidatos	Numero de archivos consultados Costo de la consulta
	Candidatos presentados por empleados de la empresa	Número de candidatos contratados Costo de reclutamiento
	Anuncios en diarios y revistas	Número de anuncios Costo de los anuncios
	Localización de fuentes de suministro de RH	Número de fuentes encontradas Costo de la fuente
		Comparación de los candidatos

Selección		psicotécnicas realizadas
		Costo de las pruebas psicotécnicas
	Entrevista	Total de candidatos admitidos
		Costos del entrevistador
	Pruebas psicométricas	Número de candidatos evaluados
	Costo de las pruebas	
	Clasificación	Número de candidatos admitidos
		Costo del proceso
	Técnicas de simulación	Número de horas de la actividad
		Costo de la actividad
Compensación	Pago de incentivos	Productividad del empleado
		Costo de incentivos
	Encuestas salariales	Número de encuestas a un cargo en específico
		Costo de las encuestas a un cargo en específico
	Evaluación de puestos	Número de puestos evaluados
		Costo de la actividad
	Remuneración variable	Número de empleados remunerados
		Costo remunerativo
Evaluación	Métodos de las escalas graficas	Número de trabajadores evaluados
		Costo de evaluación por empleado
	Método de elección forzada	Número evaluaciones realizadas
		Costo de las encuestas
	Método de investigación de campo	Numero de causas de mejora de desempeño en un cargo
		Costo del método

	Método de incidentes críticos	Número de incidentes positivos Costo de la retroalimentación
	Método de comparación por pares	# de pares comparados Costo de la evaluación
Capacitación y desarrollo	Simulación	Número total de horas de capacitación (horas x participantes) Costo de capacitación
	E-learning o aprendizaje electrónico	# de sesiones en 6 meses Costo de las sesiones en 6 meses
	Capacitación en el puesto	Número de horas trabajadas por un empleado en un cargo específico Costo remunerativo de la capacitación
	Capacitación de aprendizaje práctico	Número de unidades producidas por un trabajador en un cargo específico Costo de remuneración en la capacitación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida en la investigación. (Babío, 2007, Chiavenato, 2000, Chiavenato, 2009, Chiavenato, 1988, Chiavenato, 1999, Bohlander, Snell, 2008, Dessler, 2000, Lertxundi, Rodríguez, 2010, Pérez, 1999)

### 2.3. BENCHMARKING

En el mundo empresarial las compañías se encuentran expuestas a un proceso de cambio continuo, en el que es necesario utilizar herramientas como el benchmarking para mejorar todo tipo de aspectos en la organización y lograr llevar una buena administración de los recursos. A lo largo de esta investigación se abordara este concepto como el mecanismo mediante el cual una empresa evalúa sus prácticas y procesos respecto a las de diferentes empresas, con el fin de recopilar “lo mejor de lo mejor” de cada una y así crear una ventaja competitiva (Chiavenato, 2007).

Desde los años 80 se entiende el concepto de benchmarking, como la herramienta que permite comparar los esfuerzos y fortalezas de una compañía en factores claves como producción, ventas, recursos humanos, ingeniería, investigación y desarrollo, distribución (Chiavenato, 2007), estrategias, productos y marketing, con el fin de desarrollar habilidades para enfrentar a su competencia (Ulrich, Brockbank, Yeung, 1989). Un ejemplo de esto es la compañía XEROX que comenzó a evaluar sus prácticas y procesos para compararlas con los de empresas como L.L. BEAN, como resultado de esta investigación y el aprendizaje obtenido, la compañía logro establecer metas para mejorar el desempeño de sus empleados.

El benchmarking tiene como objetivo desarrollar en las empresas habilidades para identificar las mejores prácticas en las compañías consideradas excelentes (benchmarks), y compararlas con las de la propia compañía, para que de acuerdo a la situación se realicen cambios organizacionales (Chiavenato, 2007), y se creen metas y estrategias (Ulrich, Brockbank, Yeung, 1989).

Según el tipo de organización, el benchmarking puede realizarse de diferentes tipos, uno de ellos es el benchmarking interno que consiste en analizar, evaluar, comparar e identificar las diferentes prácticas, operaciones, procesos y funciones en diferentes áreas de la compañía con el fin compartirlas entre diferentes grupos de la organización (Ronco, 2012). Un ejemplo de este tipo de benchmarking es la empresa XEROX, quien recibió el premio Baldrige en reconocimiento a sus prácticas de benchmarking interno, al comparar los procesos de manufactureros y administrativos entre sus oficinas en USA y sus oficinas en Japón, como resultado incrementar alrededor de un tercio de su mercado (Ronco, 2012).

Dentro de las ventajas de este tipo de benchmarking está el acceso fácil a la información, la comodidad a la hora de transferir los conocimientos a los empleados de diferentes áreas y el entrenamiento por parte de la compañía y sus miembros para realizar un proceso de benchmarking externo en el futuro (Southard, Parente, 2007). La mayor desventaja de este proceso es que a lo largo de su ejecución las compañías suelen enfocarse en su una sola practica

y olvidarse del resto, así mismo se puede producir rivalidad y competencia entre las distintas áreas (Southard, Parente, 2007).

Por el contrario el benchmarking externo analiza, evalúa, compara e identifica las actividades, procesos y prácticas con las de empresas externas, con el fin de mejorar el rendimiento y desempeño organizacional y aprender de los buenos resultados de otras compañías (Kay, 2014). Dependiendo del tipo de competidor el benchmarking externo puede ser competitivo, es decir que se comparan los procesos, practicas productos y servicios con los de compañías correspondientes a la competencia directa (Mesopartner, 2005), este tipo de benchmarking puede tener dificultades a la hora de recopilar información, pues puede ser muy restringida por parte de la competencia (Kay, 2014). Por otro lado una de sus ventajas es la similitud de tecnologías y procesos entre las dos compañías (Mesopartner, 2005) que al realizar benchmarking pueden ser perfeccionados y llevar a la compañía a un mejoramiento continuo (incrementar la productividad, reducir costos, mejorar las ventas) (Marković, Dutina, Kovačević, 2011)

En otros caso donde las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos se realiza un benchmarking funcional, que tiene como objetivo identificar y destacar la mejor practica de una compañía reconocida en un área específica, para después implementarla en la compañía de una forma mejorada (Mesopartner, 2005), las compañías seleccionadas deben operar en campos similares, tener problemas similares o actividades similares y estar en la misma industria (Kay, 2014). Un ejemplo de este tipo de benchmarking es la compañía británica de trenes quien empleo un ejercicio de benchmarking para mejorar la limpieza en sus vagones, ellos eligieron a British Airways como modelo por tener un equipo de 11 personas que limpiaron 250 sillas de un avión en 9 minutos. Después de este ejercicio la compañía de trenes logro mejorar sus procesos de limpieza en los trenes, logrando que un equipo de 10 personas limpiara 660 sillas en 9 minutos (Kay, 2014).

Según la función estratégica de la compañía el benchmarking puede ser estratégico al comparar los factores que definen la estrategia de la organización como la misión, la cultura, la dirección estratégica etc. de procesos que contrasta procesos, procedimientos y prácticas de compañías reconocidas a nivel mundial y que no tiene que estar necesariamente en la misma

línea de negocio. Por último el Benchmarking genérico (inter-funcional) se enfoca en contrastar las prácticas más innovadoras de diferentes empresas, sin importar la industria destinadas a un uso específico (Muñoz, Luque, 2003).

Por último el tipo de benchmarking aplicado a empresas con similitud en sus operaciones pero que pertenecen a industrias distintas es un benchmarking genérico, que tiene como objetivo comparar y descubrir practicas innovadoras que mejoraran el desarrollo de la organización y suele ser más fácil de realizar debido a la facilidad de obtener información de otras empresas por no ser competencia directa (Mesopartner, 2005).

Así mismo existen subtipos de benchmarking que contribuyen en los resultados de desarrollo y mejora de procesos en la compañía, están clasificados en benchmarking de las mejores prácticas funcionales reconocidas a nivel mundial, mejores prácticas funcionales reconocidas en el propio país, mejores prácticas de la industria incluyendo los no competidores, mejores prácticas de la competencia y mejores prácticas internas (Muñoz, Luque, 2003).

Existen distintos modelos para realizar benchmarking en una compañía, que se han utilizado para identificar, comparar y conocer de otras compañías (Muñoz, Luque, 2003). De acuerdo con Mesopartner (2005) el benchmarking se puede dividir en cinco etapas, comenzando por la definición de objetivos que sirve para definir los resultados esperados del proceso de benchmarking y así mismo los recursos que se tienen para realizarlo, es importante siempre buscar mejorar la posición competitiva de la compañía e identificar las necesidades de cada uno de los stakeholders a la hora de establecer objetivos. Después se elabora un diagnostico interno en donde se identifican los procesos clave de la compañía y por otro lado se identifican los procesos y áreas a mejorar, es importante que este diagnóstico se realice teniendo en cuenta los objetivos definidos en primer instancia (Mesopartner, 2005).

El siguiente paso consiste en comparar los procesos y prácticas de los benchmarks seleccionados con los de nuestra empresa, teniendo en cuenta el costo que va a tener recopilar la información. Los datos para realizar este proceso pueden encontrarse en documentos, archivos y

publicaciones, visitas, encuestas, entrevistas y reuniones, el análisis de esta información dependerá de la necesidad de cada organización (Mesopartner, 2005).

Una vez identificadas las mejores prácticas en la otra compañía se definen las actividades para lograr adecuarlas al contexto organizacional de forma creativa (Harmes-Liedtke, 2005).

Por ultimo en la etapa de implementación se desarrolla un plan para introducir a la empresa las mejores prácticas identificadas e incorporar los puntos fuertes identificados de la competencia y si es posible mejorarlos (Chiavenato, 2007). En esta etapa es muy importante comunicar a todos los stakeholders tanto los cambios a realizar como los resultados esperados, así mismo es muy importante monitorear los efectos que traiga consigo y realizar cambios si es necesario (Chiavenato, 2007).

Robert Camp (1989) Propone otro modelo que consta de diez pasos distribuidos en cada una de las fases y es muy similar al aplicado por la empresa XEROX (Muñoz, Luque, 2003), la primera fase es la planificación donde se plantea que se va a investigar en el benchmarking, quien y como se va a realizar, por esto el primer paso es identificar que se va a someter a benchmarking, y se observa su composición, procesos y sistemas de evaluación de desempeño. El segundo paso es identificar compañías comparables, según el tipo de estudio de benchmarking que se vaya a realizar se elige la compañía objetivo, en este paso las fuentes de información secundarias resultan de gran utilidad. El tercer y último paso en esta fase es determinar el método de recopilación de datos y recopilar datos, la información recogida en este momento puede ser primaria, publica, de investigaciones secundarias o visitas directas (Muñoz, Luque, 2003).

La segunda fase es de análisis, donde se recopila la información y se analizan los datos recogidos posteriormente, en esta fase es muy importante la comprensión de los procesos sometidos a benchmarking y así mismo los de los socios. El cuarto paso en esta fase es determinar la brecha de desempeño actual se mira el rendimiento de las operaciones de nuestra empresa con la de la otra compañía. El quinto paso es proyectar los niveles de desempeño futuros por la otra compañía (Muñoz, Luque, 2003).

La tercera fase es la integración donde se utilizan los hallazgos del benchmarking para lograr un cambio organizacional y redefinir objetivos operacionales. El sexto paso en esta fase es comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener información con el fin de obtener respaldo, compromiso y participación por parte de los miembros de la organización. El séptimo paso es establecer metas funcionales con el fin de transformar los métodos y prácticas utilizadas (Muñoz, Luque, 2003).

La cuarta fase es la acción donde se pone en marcha la implantación de las nuevas prácticas organizacionales volviéndolas actividades específicas, que serán medidas periódicamente mediante evaluaciones de logro. En esta fase el octavo paso consiste en desarrollar planes de acción, en los que se definen y ordenan tareas, por esto es necesario determinar que recursos son necesarios para su ejecución, así mismo se designan responsabilidades y sistemas de monitoreo para llegar a los resultados esperados. El noveno paso es implementar acciones específicas y supervisar el progreso, se puede llevar a cabo de diferentes formas y ser medidas por diferentes sistemas de evaluación. Posteriormente el décimo paso es recalibrar los benchmarks que tiene como objetivo una actualización constante de las fuentes utilizadas (Muñoz, Luque, 2003).

La quinta y última fase es la madurez donde finalmente se incorporan las mejores prácticas encontradas en las diferentes empresas a todos los procesos y prácticas de la organización (Muñoz, Luque, 2003)

Existen otros modelos de benchmarking más reducidos como es el modelo de Spendolini, quien propone un proceso estructurado compuesto por cinco etapas para lograr un benchmarking exitoso (Muñoz, Luque, 2003).

La primera etapa consiste en determinar a qué se le va a hacer benchmarking es decir a que área, proceso o práctica se le quiere hacer una mejora. Después de esto la segunda etapa plantea la formación de un equipo de benchmarking para saber qué miembros van a estar involucrados en el proceso y designarles funciones y responsabilidades, capacitarlos y fijar calendarios de cumplimiento. En la tercera etapa se identifican los socios de benchmarking como las fuentes de las que se va a recopilar toda la información necesaria respecto a las mejores prácticas

organizacionales. En la cuarta etapa se recopila y analiza la información del benchmarking y por último en la quinta etapa se actúa al presentar los resultados del proyecto y las mejoras que puede traer su implementación en los productos, prácticas y procesos de la compañía (Muñoz, Luque, 2003).

Chiavenato (2007) propone un modelo constituido por 15 etapas, que se dividen en planear en donde se seleccionan órganos o procesos para evaluar, identificar el mejor competidor, identificar los benchmarks, organizar el grupo de evaluación, elegir la metodología de colecta de datos, planear visitas y utilizar la metodología de colecta de datos; Analizar de forma comparativa la organización con sus competidores, catalogar las informaciones y crear un centro de competencia, comprender los procesos y las medidas de desempeño; Desarrollar estableciendo objetivos o estándares de nuevo nivel de desempeño y desarrollar planes de acción para alcanzar las metas e integrarlas en la organización; Por ultimo Revisar los resultados, los mejoramientos, los benchmarks y las relaciones actuales con la organización en blanco.

En términos específicos de prácticas de recursos humanos, Ulrich, Brockbank y Yeung (1989) plantean un modelo para llevar a cabo el proceso de benchmarking en las organizaciones, donde es importante seguir una serie de pasos que son útiles para medir indicadores en prácticas de recursos humanos y competencias. El primer paso consiste en obtener información e investigar acerca de prácticas de recursos humanos (reclutamiento, desarrollo, evaluación, remuneración, diseño organizacional y comunicación) y competencias en recursos humanos (conocimiento del negocio, recursos humanos y cambio administrativo) para identificar que practicas aplican en cada dominio de la organización. En segundo lugar se deben realizar entrevistas a gerentes de organizaciones, profesionales en recursos humanos o grupos de consultoría y psicólogos con el fin de definir prácticas de recursos humanos específicas, conocimientos y habilidades que reflejen competencias en cada área y por ultimo realizar pruebas pilotos a gerentes y empleados para así identificar y evaluar las prácticas y competencias en recursos humanos.

De acuerdo con Ulrich, Brockbank y Yeung (1989) el proceso de benchmarking en el área de recursos humanos puede dividirse en prácticas de recursos humanos y competencias. Las prácticas de recursos humanos pueden ser evaluadas y comparadas con las de otra compañía,

mientras que las competencias miden factores de los empleados como sus calidades, conocimientos y capacidades respecto a otros empleados. El benchmarking en recursos humanos da valor a varios stakeholders de la compañía por distintas razones, como el aumento del valor económico de la compañía, establecimiento de prioridades, capacidad de actuar ante desafíos, mejora en el desarrollo profesional, creación de credibilidad, entre otras.

Muñoz y López (2005) citan a Spendolini (1992) afirmando que para escoger un modelo de benchmarking debe tenerse en cuenta que sus características se adapten a las de cada compañía, es ineficiente adoptar diferentes modelos de benchmarking ya que no se utilizan los recursos con un solo enfoque. Sin embargo este proceso puede presentar barreras de resistencia por parte de los administradores, pero una vez adoptado requiere de un alto grado de compromiso a la hora de hacer cambios organizacionales los cuales traerán como resultado mejoras en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2007).

### **3. CONCLUSIONES**

A lo largo de este trabajo se buscó elaborar una propuesta para diseñar un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales, con el fin de recopilar las mejores prácticas e implementarlas en una red.

Es por esto que fue importante aclarar en primera instancia los conceptos que aborda esta investigación con el fin de comprenderla mejor. De manera general se definió el concepto de redes interorganizacionales como el conjunto de organizaciones o partes de estas que se relacionan unas con otras por medio de lazos técnicos, socioeconómicos, legales, de planeación y en general lazos que se definen acorde a las necesidades de la red (Mendez, convers, Garzon, 2013) y su forma de operar consiste en intercambiar y compartir entre si diferentes recursos y habilidades (Batista Franco, Mainardes, Matins, 2011), para enfrentar meta-problemas que no pueden ser resueltos adecuadamente por una organización de manera individual (Forni, 2002).

Dentro de estas redes cada una de las organizaciones implementa prácticas de recursos humanos como acciones dirigidas a cumplir metas organizacionales (Tiwari, Saxena, 2012), y a adquirir un desarrollo y competitividad mayores (Grueso, 2009). Se encontró que dentro de las practicas más comúnmente usadas por las empresas está el reclutamiento como el medio de atracción y localización de candidatos potenciales a un puesto de trabajo (Babío, 2007), la selección que sirve como filtro para identificar mediante diferentes tipos de pruebas, las características y habilidades que debe tener un candidato a la hora de desempeñar su cargo (Lertxundi, Rodríguez, 2010), la compensación que se utiliza para motivar, evaluar y reconocer la labor de los empleados que trabajan de forma eficiente y productiva en la organización (Pérez, 1999), la evaluación de desempeño, donde se evalúa el buen rendimiento y falencias de los empleados, creando en ellos un sentido de pertenencia mayor hacia la compañía y una motivación a actuar de forma innovadora para mejorar su rendimiento (Tan, Nasurdin, 2011), y por último la capacitación y desarrollo son prácticas dirigidas a mantener el cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de la formación y el desarrollo de habilidades de los empleados en su puesto de trabajo (Pérez, 1999).

Al final Cada una de las empresas perteneciente a la red será sometida a un proceso de benchmarking, en el que se compararan sus prácticas y procesos respecto a las de diferentes empresas, con el fin de recopilar “lo mejor de lo mejor” de cada una y así crear una ventaja competitiva (Chiavenato, 2007).

Las prácticas de recursos humanos y los indicadores a ser tenidos en cuenta se establecen en la Tabla 2.

Tabla 2. Indicadores de Prácticas de Recursos Humanos en una red interorganizacional

PRACTICA	ACTIVIDAD	INDICADOR
Compensación	Remuneración variable	$\frac{\# \text{ de empleados remunerados en 6 meses}}{\text{Costo remunerativos en 6 meses}}$
	Pago de incentivos	$\frac{\text{Productividad del empleado en 6 meses}}{\text{Costo incentivos en 6 meses}}$
Evaluación	Métodos de las escalas graficas	$\frac{\# \text{ empleados evaluados en seis meses}}{\text{Costo de evaluación por empleado en seis meses}}$
	Método de investigación de campo	$\frac{\text{Numero de causas de mejora de desempeño en un cargo en seis meses}}{\text{Costo del método en seis meses}}$
Capacitación y desarrollo	Simulación	$\frac{\text{Número total de horas de capacitación en seis meses}}{\text{Costo de capacitación en seis meses}}$
	E-learning o aprendizaje electrónico	$\frac{\# \text{ de capacitaciones en seis meses}}{\text{Costo de las capacitaciones en seis meses}}$

Fuente: (Chiavenato, 2000)

De acuerdo con los indicadores establecidos por Chiavenato (2000), en este estudio se incorporaran las prácticas de compensación, evaluación y capacitación y desarrollo, que serán comparadas entre las empresas que conforman la red. Estas prácticas fueron escogidas por tener una orientación a desarrollar de comportamientos colaborativos (Urbano, Toledano, Ribeiro, 2011), afrontar el cambio y crear un clima en el que se conciba a los miembros de otras empresas que conforman la red, como parte de un mismo grupo, cosechando interacciones competitivamente valiosas (Legnick-Hall, Legnick-Hall, 2003). Babío (2007) cita a Pfeffer (1998) quien identifica prácticas como el reclutamiento y la selección, como desarrolladoras de

comportamientos competitivos dentro de las empresas, razón por la que no pueden ser comparadas dentro de una red inter-organizacional.

La primera práctica a incorporar en el sistema de benchmarking de redes inter-organizacionales es la práctica de Compensación. De acuerdo con Tan & Nasurdin (2011) la compensación es una práctica de recursos humanos que promueve la motivación de los empleados a aportar nuevas ideas a la organización, presentar mejor rendimiento laboral y tomar riesgos. Está compuesta por actividades como la remuneración variable, representada por una porción de remuneración total que se paga a los empleados en un determinado periodo de tiempo por mejoras en los resultados de la compañía (Chiavenato, 2000). Para el caso que nos ocupa en la presente investigación el indicador que valoraría esta actividad es el número de empleados remunerados sobre el costo de la remuneración (Chiavenato, 2000). El periodo de tiempo en el que se evaluara dentro del sistema de benchmarking propuesto será de seis meses. La elección de este indicador resulta interesante como objeto de análisis dentro de un sistema de benchmarking, puesto que las empresas que conforman una red basada sistemas de remuneración buscan lograr establecer un sistema que incremente los resultados positivos de la red (IBM Center for the Business of government, 2014). De esta manera cada empresa que conforma una red puede establecer mediciones que le lleven a mejorar sus sistemas de remuneración a empleados, tomando el sistema que influya de mayor manera en el incremento de los resultados positivos en una empresa dentro de la red, para así incorporarlo a nivel interno de cada una de las empresas de la red.

Por otra parte, otra actividad asociada a la remuneración de los empleados es el pago de incentivos, el cual se explica cómo un aumento en el salario del trabajador cuando produce más de lo que tenía que producir en un tiempo determinado (Dessler, 2000). Para medir esta actividad en la presente propuesta se utiliza un indicador que toma la productividad de un trabajador sobre el costo del incentivo (Chiavenato, 1988). El rango de tiempo para la valoración en el sistema de benchmarking propuesto será de seis 6 meses. Introducir un sistema de benchmarking entre empresas que conforman una red basado en incentivos a la producción podría ser interesante pues justamente las empresas que conforman una red, lo hacen en búsqueda de una mejora en la productividad (IBM Center for the Business of Government, 2014). Así pues cada empresa de

manera independiente puede favorecer su productividad interna y validar de qué manera dicha productividad se comporta entre los actores de la red.

La segunda práctica que será evaluada dentro de esta investigación es la evaluación de desempeño. De acuerdo con Tan & Nasurdin (2011) este tipo de prácticas permiten a los empleados evaluar su buen rendimiento y falencias, creando en ellos un sentido de pertenencia mayor hacia la compañía y una motivación a actuar de forma innovadora para mejorar su rendimiento. Dentro de las actividades que componen esta práctica, se encuentra el método de escalas gráficas, que es utilizado para evaluar el desempeño laboral del empleado mediante un sistema de calificación (Chiavenato, 2000). En el marco de implementación del sistema de benchmarking propuesto, el indicador que valoraría esta actividad es el número de empleados evaluados sobre el costo de la evaluación (Dessler, 2000), tomando un periodo de seis meses como el rango de tiempo para su valoración dentro de la presente investigación. Desde la perspectiva de empresas que conforman una red es importante la implantación de un sistema de calificación que mejore el rendimiento de sus empleados (Laraja, García, Sabater, 2002). De esta forma, sería posible incrementar el desempeño de los empleados a nivel organizacional y así mismo tomar el mecanismo de calificación que logre obtener un mayor grado de mejora en los empleados de una empresa dentro de la red.

Por otro lado, el método de investigación de campo, evalúa las causas de desempeño de cada empleado y planea los medios para su desarrollo (Chiavenato, 2000). Dentro de la presente investigación el indicador que evaluara esta actividad será el número de causas de mejora de desempeño en un cargo sobre el costo del método (Chiavenato, 2000) y se tomara un periodo de seis meses para valorarlo. La introducción de un sistema de benchmarking en una red basada en identificar que causas mejoran el desempeño laboral de un empleado, vale la pena, pues justamente las empresas dentro de la red buscan incrementar el desempeño laboral de un empleado (Legnick-Hall y Legnick-Hall, 2003). De esta forma, se podrían mejorar el desempeño de los empleados a nivel interno, tomando las causas que influyan en mayor grado a incrementar el desempeño de una empresa dentro de la red y observar como las empresas dentro de la red los implementan a nivel de operación interna.

Finalmente, la tercera práctica que hace parte de la presente investigación, es la capacitación y desarrollo. Pérez (1999) afirma que las prácticas de capacitación y desarrollo desempeñan un papel muy importante en la supervivencia de una empresa, ya que los empleados son capacitados y formados en habilidades para desempeñar su labor de la mejor manera. Dentro de las actividades que constituyen a esta práctica se encuentra la simulación, en donde las personas aceptadas en la organización tienen la oportunidad de simular las condiciones de operación real en una empresa. Dentro de la implementación de esta actividad en un sistema de benchmarking en redes, se utilizará como indicador para su valoración las horas de capacitación por empleado sobre el costo total de la capacitación (Bohlander, Snell, 2008), empleando un periodo de seis meses como el tiempo en que se evaluara el indicador. La introducción de un sistema de benchmarking en redes apoyadas en mecanismos de desarrollo de habilidades del empleado, puede tener gran utilidad, debido a que las empresas en esta red buscan un mecanismo que aumente el grado de desempeño laboral de un empleado en su labor (Batista Franco, Mainardes, Matins, 2011). De esta forma, se mejorara los mecanismos de capacitación a los empleados a nivel interno, y se observara como cada una de las empresas pertenecientes a la red adapta estos mecanismos dependiendo de su tipo de organización operacional.

Por otro lado, el E-learning, es una actividad que se realiza en línea y se utiliza para brindar un amplio conocimiento y soluciones a los empleados por medio de tecnologías. Para valorar esta actividad dentro del sistema de benchmarking, se utilizara como indicador el número de capacitaciones en línea sobre costo de las capacitaciones (Chiavenato, 2009). El indicador será evaluado por del sistema en un periodo de seis meses. Implementar un sistema de benchmarking en redes basadas en sistemas electrónicos de capacitación, resulta llamativo puesto que las empresas dentro de estas redes buscan soluciones tecnológicas que permitan incrementar los conocimientos de un empleado en su labor (Provan, Fish, Sydow, 2007). Como resultado, se implementara un sistema de capacitación en línea que mejore los conocimientos de los empleados a nivel interno, y así mismo se observara como este sistema es implementado por cada empresa perteneciente a la red.

Por último, Actividades como capacitación en el puesto de trabajo, la capacitación de aprendizaje practico y los programas de prácticas profesionales, no pueden ser contratados

dentro de una red, puesto que capacitan al empleado a laborar en una sola empresa específica (Chiavenato, 2009).

Existen distintos modelos para realizar benchmarking que se han utilizado para identificar, comparar y conocer de otras compañías (Muñoz, Luque, 2003). Dado que el objetivo de la presente investigación fue proponer un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos en redes inter-organizacionales, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios, antes de elaborar el planteamiento.

De acuerdo con IBM Center for the Business of government (2014), se definió el propósito de las redes interorganizacionales y su forma de operar. Posteriormente se realizó un diagnóstico de la red en donde se identificaron las prácticas de compensación, evaluación y desarrollo junto con sus respectivas actividades e indicadores a valorar por el sistema de benchmarking, en un periodo de tiempo establecido. Para después compararlas (Muñoz, Luque, 2003).

Para la realización de la investigación se construyó una tabla que contenía las prácticas de compensación, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo, con sus respectivas actividades e indicadores a valorar por el sistema de benchmarking, en un periodo de tiempo establecido.

En conclusión, y como resultado de la propuesta se logró plantear un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos, donde por medio de indicadores de valoración de actividades se logró identificar los mecanismos que contribuyen a mejorar las prácticas de cada una de las empresas pertenecientes a la red, y así mismo observar como cada una de las empresas pertenecientes a la red adapta estos mecanismos a sus prácticas de compensación, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo.

Pese a que los resultados del siguiente estudio están basados en supuestos teóricos, su implementación puede llegar a presentar una serie de desafíos tales como la falta de confianza, desacuerdo en distintas decisiones sobre estructuras planteadas para conseguir los resultados esperados, diferencias en la cultura organizacional, pérdida de autonomía, responsabilidad, entre

otras. Estos problemas se presentan debido que cada empresa trabaja de manera distinta y tiene una cultura organizacional distinta a la otra, (IBM Center for the Business of government, 2014), por lo anterior analizar el grado de aceptación en la introducción de un sistema de benchmarking para prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales, es otra potencial investigación.

#### **4. RECOMENDACIONES**

La investigación sobre el desarrollo de un sistema de benchmarking de prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales, fue basada solamente en un estudio teórico basado en diferentes autores, por lo que no se llevó a cabo una investigación experiencial y descriptiva, con muestras de redes empresariales en un entorno real. El análisis realizado en este proceso no comprende la aplicabilidad del entorno real empresarial, por lo que es posible que investigaciones llevadas a cabo sobre este mismo tema, tengan mayor profundidad en la identificación de un sistema de benchmarking que pueda identificar prácticas de recursos humanos en redes interorganizacionales.

La recomendación para redes interorganizacioanles que quieran implementar el sistema de benchmarking propuesto en esta investigación, se basa en que las empresas dentro de la red logren mantener los ideales, valores y propósitos hacia el fin en común de la red. Y así mismo logren plantear soluciones sobre cómo crear confianza, saber manejar igualdad entre todos los miembros de la red y tratar de llegar a acuerdos los cuales beneficien las necesidades individuales de todas las partes (Poop y colaboradores, 2013) para que tanto como la red, como el sistema de benchmarking tenga supervivencia.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Avila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/>
- Babío, N. C. (2007). Análisis de las prácticas de reclutamiento y selección como políticas de gestión del conocimiento: un enfoque desde la teoría de los recursos y capacidades. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 21). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Batista Franco, M. J., Mainardes, E., & Martins, O. (2011). A review of inter-organizational networks: Evidence from studies published in 2005-2008. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 133-155.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Cengage Learning. Editores, SA
- Castaño, G., Lopez-Montalvo, G., & Prieto, J. M. (2011). *Guía técnica de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personas*. Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid, España.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F, México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*, México, D.F, México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw- Hill.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management, 8th Edition*, New Jersey, U.S.A: Prentice Hall International Inc.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Education.
- Forni, P. (2002). Las Redes Inter-Organizacionales y sus implicancias en el desarrollo de las Organizaciones Comunitarias de los Pobres y Excluidos. Estudios de Caso en el Gran Buenos Aires. *Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales, Universidad Nacional de Quilmes–Asociación Argentina de Políticas Sociales. Bernal, Quilmes, Argentina.*

- Gonsalves, K. (2014, November). Turning Research into Policy and Practice: A Home Visiting Research Network. In *142nd APHA Annual Meeting and Exposition (November 15- November 19, 2014)*.
- Gruoso, M. P. (2007). Impacto de las buenas prácticas de formación en el desarrollo del compromiso con la organización. *Cuadernos de Administración* 23(38), 95-101.
- Gruoso, M. P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de administración*, 22(39), 13-30.
- Guevara, S., & Méndez, N., & Garzón, A. (2013). *La adopción de un enfoque de trabajo en red: implicaciones en torno al proceso estratégico de las organizaciones* (Trabajo de grado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Hernández, G. C., Sáenz, A. M., & Mesa, M. P. T. (2012). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia\*. *Revista Universidad Eafit*, 40(136), 9-25.
- IBM Center for the Business of government. (2014). *Inter-organizational networks a critical review of the literature to inform practice*. Recuperado de: <http://www.businessofgovernment.org/>
- Institute of public governance. (2013). *Network performance determinants: a comparative analysis of UNESCO World Heritage sites* Recuperado de <http://www.esade.edu/>
- Laraja, B.; García, F.; Sabater, V. (2002). The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process. *Human Resource Planning*, 25 (2), 34-44.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), P. 53-63.
- Lertxundi, A., Landeta, J. (2011). La influencia del entorno cultural en la eficiencia de las " mejores prácticas" en dirección de recursos humanos. *Cuadernos de gestión*, 11(2), 127-148
- Marković, L., Dutina, V., & Kovačević, M. (2011). Application of benchmarking method in the construction companies. *Facta universitatis-series: Architecture and Civil Engineering*, 9(2), 301-314.
- Mesopartner. (2005). *Benchmarking Territorial Competitivo*. Recuperado de <http://www.mesopartner.com/>

- Muñoz, F., & Luque, T. (2003). *Benchmarking y marketing estratégico de ciudades* (Trabajo de investigación). Universidad de Granada. Granada, España.
- Pérez, J. L. (2009). *Políticas orientadas a la dirección de las personas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- Ronco, S. L. (2012). Internal benchmarking for institutional effectiveness. *New Directions for Institutional Research*, 2012 (156), 15-23.doi: 10.1002/ir.20027
- Southard, P. B., & Parente, D. H. (2007). A model for internal benchmarking: when and how? *Benchmarking: An International Journal*, 14(2), 161-171.
- Sulbrandt, J., Lira, R., & Ibarra, A. (2001). Redes interorganizaciones en la administración pública. *Reforma y Democracia*, 21, 117-42.
- Tan, C. L. y Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155–16
- Tarazona, F. J. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos en la Administración Local Española: Propuesta y contraste de un modelo integrado* (Tesis doctoral). Universitat de Valencia, Valencia, España.
- Tiwari, R. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13 (4), 669-705.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28, 311-335.
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro Soriano, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. *Universia Business Review*, (29), 116-130.
- Werther, W. D. K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico D.F, Mexico: Mc. Graw Hill.