

**PABLO AYUSO SANZ
JUAN MIGUEL ALCORLO**

*Licenciados en Psicología
Consultores de Recursos Humanos
AEDIPE-CENTRO (Aula Personas y Empresas)*

Extracto:

LA constante y creciente competitividad de los mercados está obligando a las empresas a una constante búsqueda de nuevas metodologías de gestión que garanticen su supervivencia. En los últimos años, el Benchmarking se ha consolidado como una de las herramientas más útiles para desarrollar procesos de mejora. Conocer sus fundamentos y principios básicos, junto con un caso práctico que ejemplifica su utilidad en el campo de la gestión de recursos humanos es el objetivo de los dos trabajos que se acompañan.

Sumario:

- I. Presentación del estudio.
 - A. Introducción.
 - B. Metodología.
 - 1. Selección del tipo de Benchmarking.
 - 2. Selección de la muestra.
 - 3. Diseño de instrumentos de medida.
 - 4. Obtención de información.
 - 5. Análisis de resultados.
 - C. Resultados.
 - 1. Política de formación.
 - 2. Plan de formación.
 - 3. Diagnóstico de necesidades de formación.
 - 4. Diseño de las acciones de formación.
 - 5. Evaluación de las acciones de formación.
 - D. Conclusiones.
 - Prácticas formativas.
 - Conclusiones por áreas de mejora.
 - Conclusiones finales.

I. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

A. Introducción.

Con la realización del presente estudio se pretende ofrecer una visión de las posibilidades de los estudios de Benchmarking aplicado al ámbito de los recursos humanos, con este trabajo se ha conseguido una rigurosa y actualizada información comparativa de las prácticas de formación en empresas de gran consumo.

El tipo de información que ofrece un estudio realizado desde la óptica del Benchmarking permite a las empresas participantes una visión comparativa. Una visión que le permita, a cada una de ellas, efectuar un análisis comparativo frente a otras, permitiendo posicionarse así respecto a un conjunto limitado de empresas que se desenvuelven en un entorno de negocio similar.

Es preciso señalar que dadas las características con que se ha realizado el estudio, éste no pretende ofrecer una información exhaustiva sobre el sector. Bajo el supuesto metodológico del Benchmarking está la focalización en un conjunto bien delimitado de empresas líderes, que mantienen las suficientes características comunes como para que las comparaciones a realizar tengan un significado diferencial.

En la fecha de los inicios del estudio (1996), desde el punto de vista de los autores, aparecían en el marco de la formación en la empresa, al menos, cuatro señales (véase esquema) que indicaban, a pesar de la novedad de la experiencia, que el trabajo podría tener éxito, sobre todo, en base al papel que desde 1992 viene desarrollando la FORCEM y que ha impactado en mayor o menor medida en el papel de la formación en la cultura empresarial española.

¿POR QUÉ UN BENCHMARKING APLICADO A LA FORMACIÓN?

- INCREMENTO DEL GASTO Y SUBVENCIONES DE FORMACIÓN.
- CREACIÓN DE UN «ESPACIO» DE COMUNICACIÓN DE RATIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS.
- EVALUACIÓN DE LA TASA DE RETORNO DE LAS INVERSIONES FORMATIVAS.

B. Metodología.

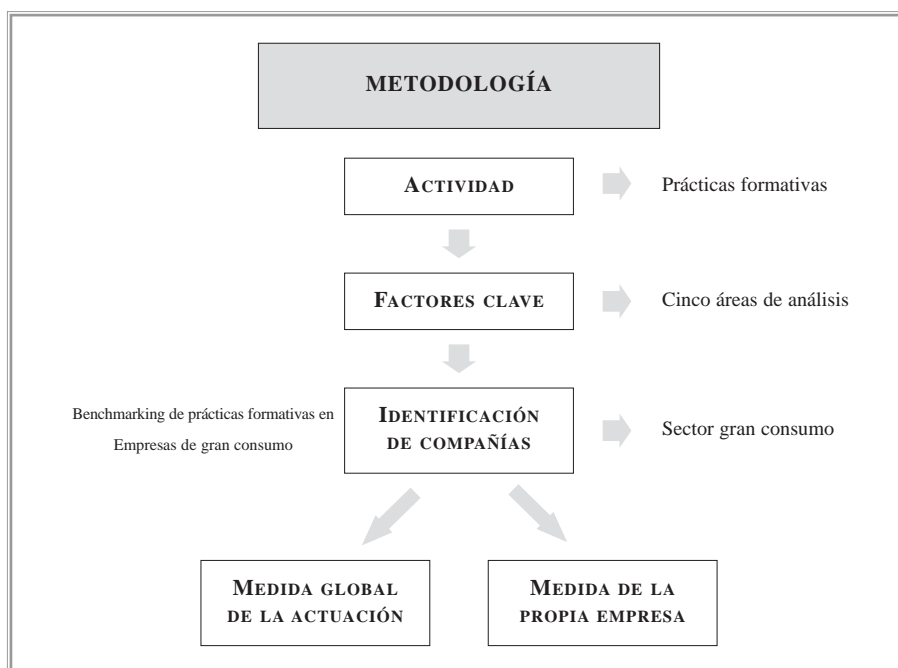
1. Selección del tipo de Benchmarking.

El primer paso para comenzar el trabajo fue el de identificar y seleccionar qué tipo de Benchmarking era el más adecuado para este estudio (véase artículo *Benchmarking una disciplina para aprender*). Dadas las características del contexto en el que se iba a realizar este proceso, el tipo de Benchmarking más indicado era el **colaborador**.

El contexto de actuación era el siguiente:

- Se realiza bajo la mediación de la organización independiente, asociación personas y empresas. Se trata de una asociación profesional sin ánimo de lucro.
- El objetivo es el de proporcionar conocimientos sobre una actividad y sector particular a un número limitado de empresas líderes.
- Se realiza un análisis de tipo comparativo en el que las empresas participantes no son competidoras directas.

Como entidad independiente, su labor queda reducida a la de obtener la colaboración de las diferentes empresas y ofrecer la información general obtenida para que éstas puedan realizar sus propias valoraciones comparándose con este «patrón».



2. Selección de la muestra.

Como hemos ya hemos apuntado, el estudio se limita a un *set* de empresas convenientemente identificadas, a través de rigurosas fuentes documentales, por su relevancia para el sector. Se seleccionaron inicialmente un conjunto de **32 empresas** más significativas cuya principal actividad empresarial se desarrolla en el sector de «Gran Consumo» y que han constituido esta primera composición.

El conjunto de participantes en este caso práctico quedó finalmente configurado de la siguiente forma:

N.º Empresas	Actividad
2	En actividades específicas de alimentación
4	En actividades específicas de bebidas y refrescos
3	En actividades específicas de detergentes y perfumes
--	En actividades específicas de otras actividades
9	Total

3. *Diseño de instrumentos de medida.*

La realización de un estudio de estas características puede realizarse empleando diversos instrumentos para la recogida de información. Dada la novedad de llevar a cabo estudios de este tipo se ha preferido acudir a cuestionarios como instrumentos más clásicos en la recogida de información. Con ello se pretendía también favorecer la participación de las empresas ofreciendo un instrumento ya conocido.

Para la confección del cuestionario adaptado a las necesidades del estudio se ha procedido a una revisión de los conceptos y prácticas tradicionales que los directores de formación comparten cuando se trata de realizar comparaciones informales con colegas. Como resultado de ello se determinó estructurar el cuestionario en cinco áreas que en conjunto suelen permitir una evaluación global entre planes de formación:

1. Política de Formación.
2. Plan de Formación.
3. Diagnóstico de Necesidades.
4. Diseño de Acciones Formativas.
5. Evaluación de la Formación.

El cuestionario ha pasado su correspondiente proceso de calidad por parte de relevantes y consolidados profesionales especializados en formación. La maqueta del cuestionario fue revisada y contrastada previamente a su composición definitiva y posterior envío.

4. *Obtención de información.*

Con la muestra de empresas ya identificadas comenzó una labor de contactos telefónicos con cada uno de los responsables de formación. Una vez contactado, se facilitaban fundamentalmente tres puntos informativos clave:

- Información genérica sobre el estudio.
- Objetivos y características.
- Ventajas derivadas de la participación.

Una vez obtenido su compromiso verbal de participación en el estudio, se remitía por correo el cuestionario.

Posteriormente al envío se realizaron acciones de seguimiento para verificar la llegada del cuestionario a la persona correcta. Se facilitaba la devolución del cuestionario ya que en el sobre de envío se incluyó otro sobre, ya franqueado.

5. Análisis de resultados.

Del total de empresas inicialmente identificadas se ha obtenido un nivel de respuesta del 28%, con lo que el estudio se ha realizado finalmente con un total de 9 empresas. La valoración del nivel de respuesta es altamente satisfactorio ya que de las 32 empresas contactadas se enviaron finalmente 19 cuestionarios, obteniendo de éstos un total de 9 cuestionarios cumplimentados, esto ofrece un nivel de respuesta del **47%**.

Las características de un estudio de Benchmarking como el que aquí hemos realizado nos conduce a decidir dos estrategias de análisis a adoptar:

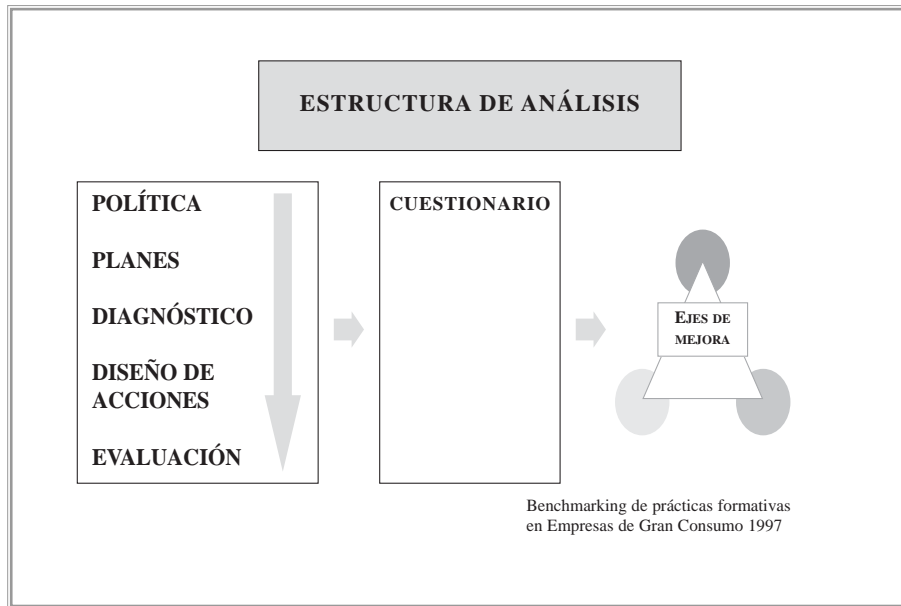
- A) Una más centrada en el análisis comparativo empresa a empresa.
- B) Otra más orientada a la obtención de resultados genéricos.

Finalmente se ha decidido optar por la segunda estrategia ya que se estimó conveniente dejar en manos de las propias empresas su propio análisis comparativo. De esta forma se va a ofrecer un **«patrón» de las prácticas formativas en el sector.**

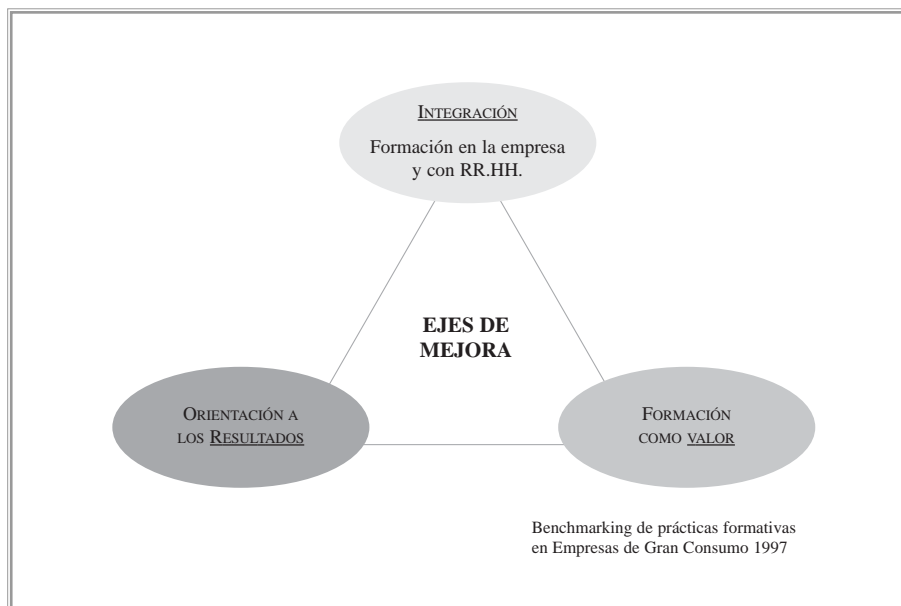
El análisis de resultados se ha estructurado siguiendo dos líneas:

- A) Análisis en función de los cinco bloques comentados.
- B) Análisis en función de tres áreas de mejora.

Los autores del trabajo, como consideración posterior al análisis global de los resultados y siguiendo el espíritu que imprime la metodología del Benchmarking, han propuesto y definido tres áreas de mejora. Esta propuesta pretende orientar a las empresas participantes hacia una mayor implantación de la formación en sus organizaciones, siguiendo su propia cultura empresarial y adecuándose al sector en el que operan.



- Área de Mejora 1: grado de **integración de la formación** en la empresa en conjunto y en particular en el área de recursos humanos.
- Área de Mejora 2: grado de **orientación hacia la obtención de resultados** de la formación.
- Área de Mejora 3: consideración de la **formación como valor** cultural dentro de la compañía.



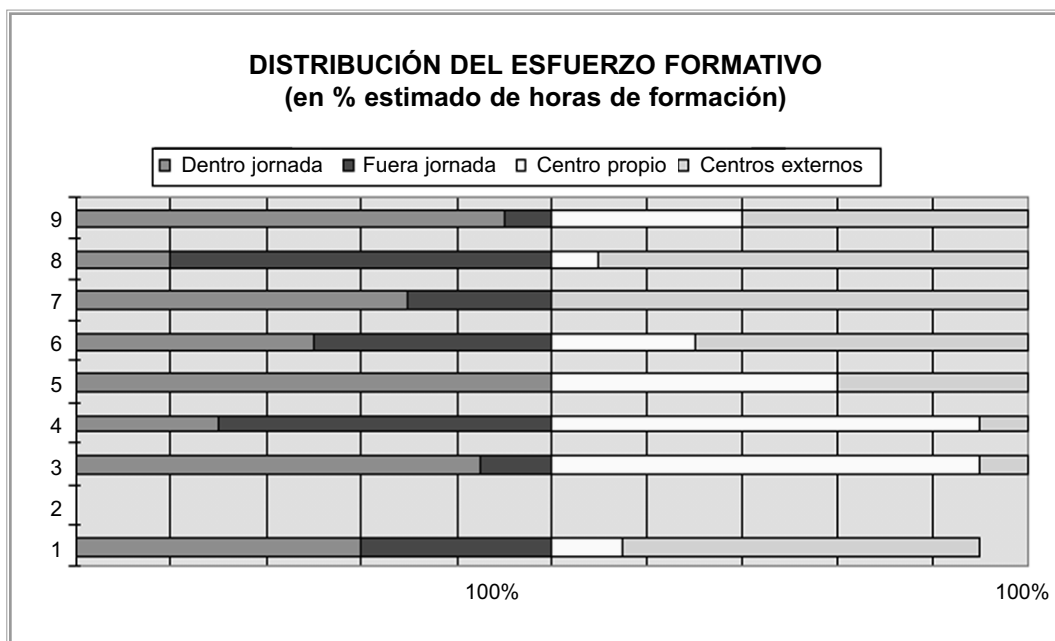
C. Resultados.

1. Política de formación.

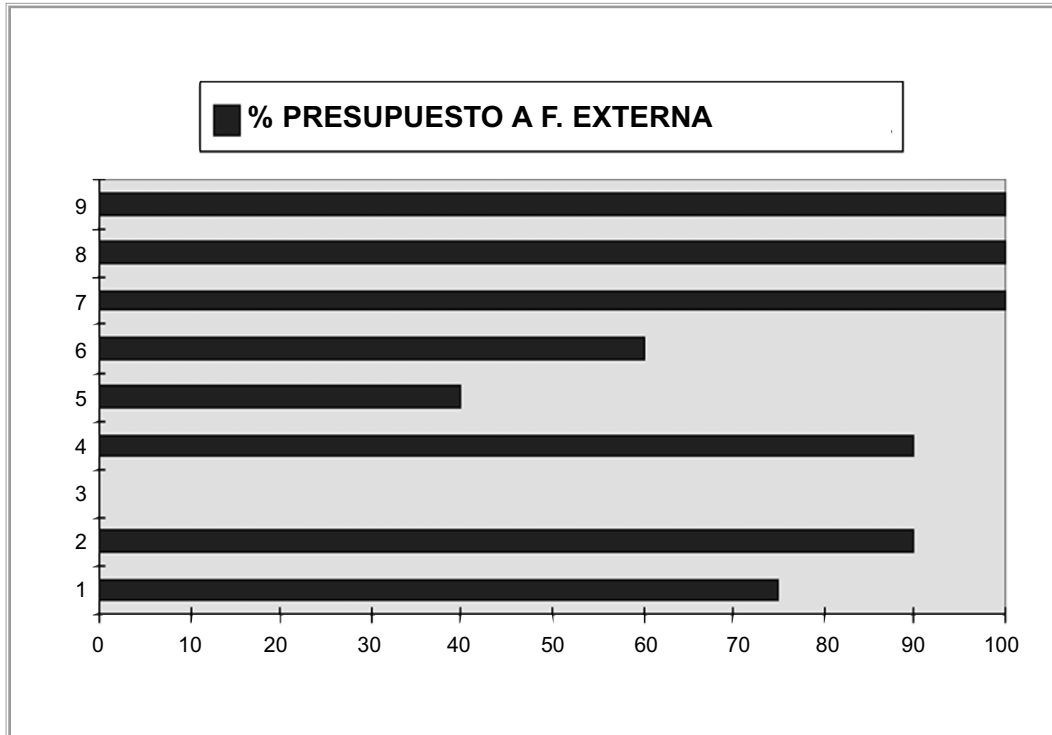
En la totalidad de las empresas que han participado en el estudio, la formación depende siempre del Director de Recursos Humanos/Personal. Al comienzo del estudio se consideraba la posibilidad de que coexistieran varias responsabilidades en materia de formación, fundamentalmente debido a la fuerte orientación comercial que caracteriza al sector.

A juicio de los participantes, la alta dirección concentra su implicación en la estimación de necesidades de formación, seguida por la atención a los efectos previsibles en la empresa y una implicación de carácter espontáneo -no planificada-. Lógicamente, en cada empresa los participantes sostienen diferencias en cuanto a la caracterización de la implicación que la alta dirección mantiene en sus empresas.

- La tendencia es la de impartir las horas de formación dentro de la jornada laboral. Si bien existen otras compañías que realizan la impartición fuera de jornada. De las ocho compañías, tres se encuentran en el cuadrante en el que la mayor parte de las horas de formación se efectúan dentro de la jornada pero en instalaciones externas. Solamente dos realizan la formación dentro de jornada en instalaciones propias (hemos excluido la empresa que mantiene en 50-50% el porcentaje de horas dentro-fuera de jornada).

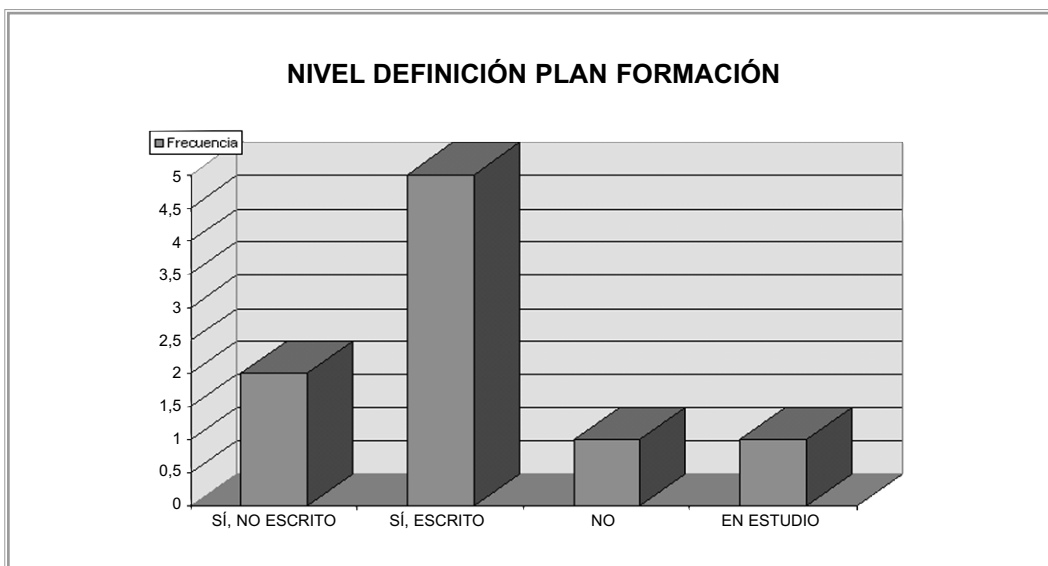


- En la mayoría de los casos más del 60% del presupuesto de la formación se asigna a la formación impartida por fuentes externas a la compañía, sólo una de ellas invierte más presupuesto a fuentes internas. El término medio de presupuesto asignado a fuentes externas está en un 74,6%, situándose la mediana en el 90%.

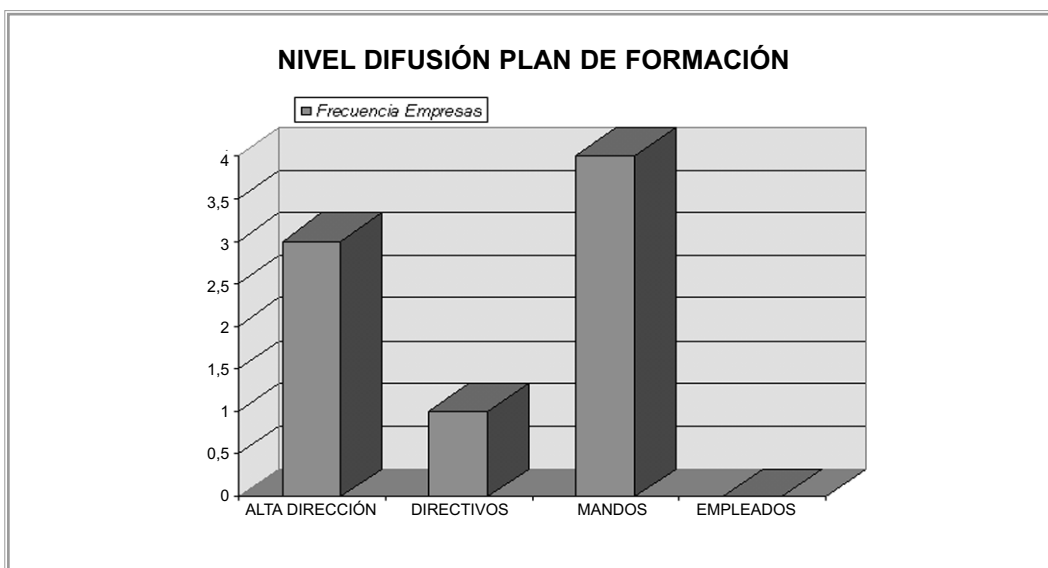


2. Plan de formación.

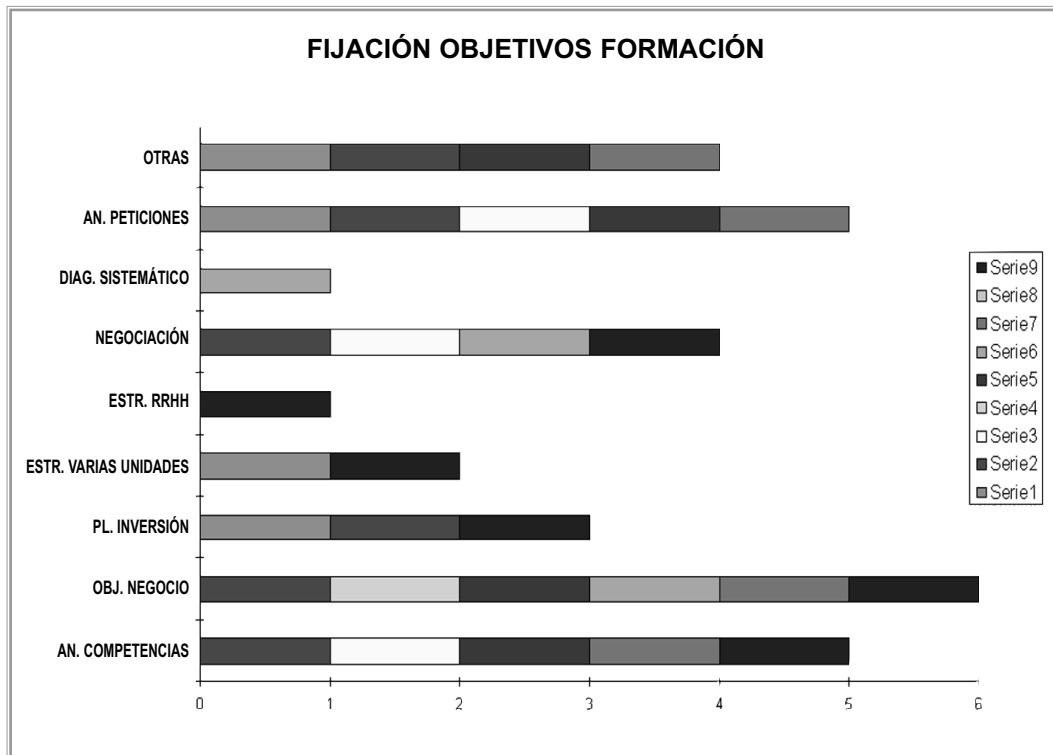
- Como se puede observar, sólo cinco de las nueve empresas afirman disponer de un plan de formación desarrollado y formalmente documentado. De éstas, dos mantienen que está definido aunque no en un documento, y otras dos señalan su inexistencia hasta el momento. Esto puede ser debido a la rapidez de respuesta que exige el sector; sin embargo, los datos nos hacen creer más en un déficit en cuanto la implantación consolidada de planes de formación desde una óptica más previsor.



- Cuando el plan de formación está formalizado y materialmente accesible en un documento de las nueve empresas, en cuatro de ellas el nivel de difusión baja sólo hasta los directivos. En cuanto a las empresas que no contestan a la pregunta sobre el grado de difusión, dos mantienen que hay un plan de formación definido, aunque no por escrito, una no cuenta con él, ni formal ni informalmente, y otra se señala no tenerlo definido formalmente en estos momentos.



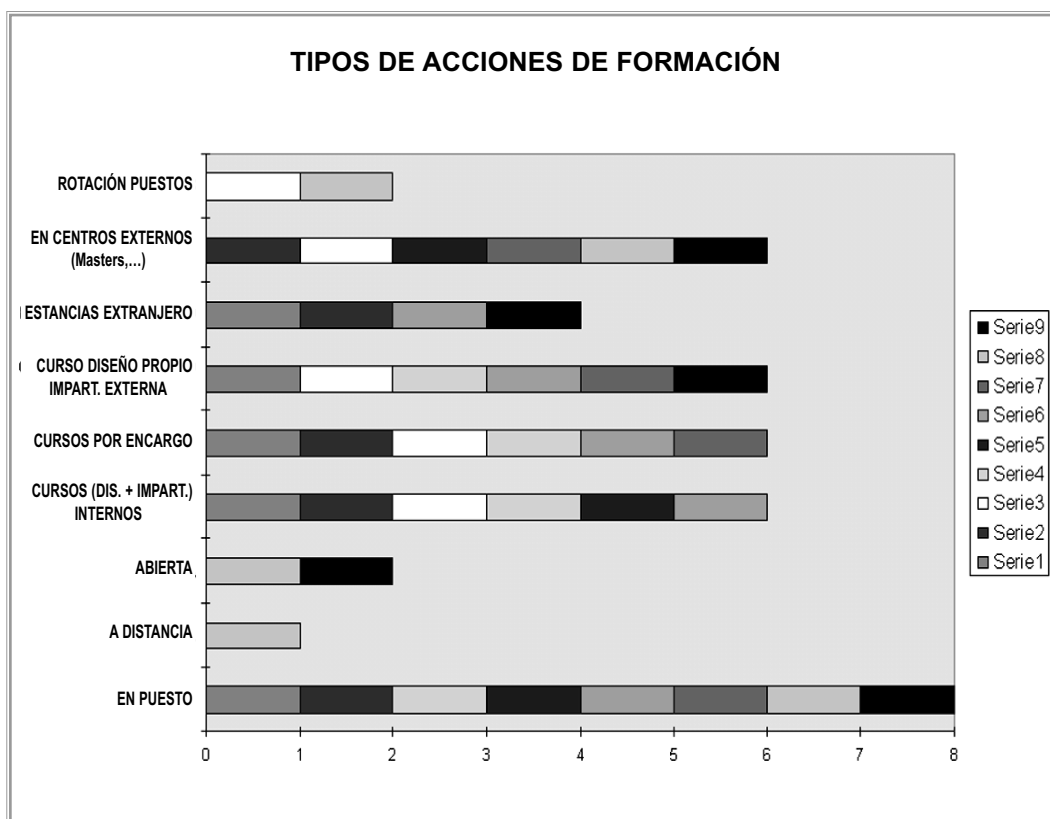
- En el cuestionario se preguntaba acerca de los criterios de prioridad, la importancia que se daba a un *set* de objetivos posibles sobre los que se fijan las acciones formativas. Esta pregunta ha necesitado redefinirse en función de las respuestas recibidas. Puede verse que los criterios más relevantes que las empresas siguen *de facto* a la hora de diseñar las acciones de formación son los objetivos de negocio, el análisis de peticiones y el análisis de competencias (1) requeridas por el puesto, seguidas de cerca por decisiones resultado de negociaciones con representantes de los empleados.



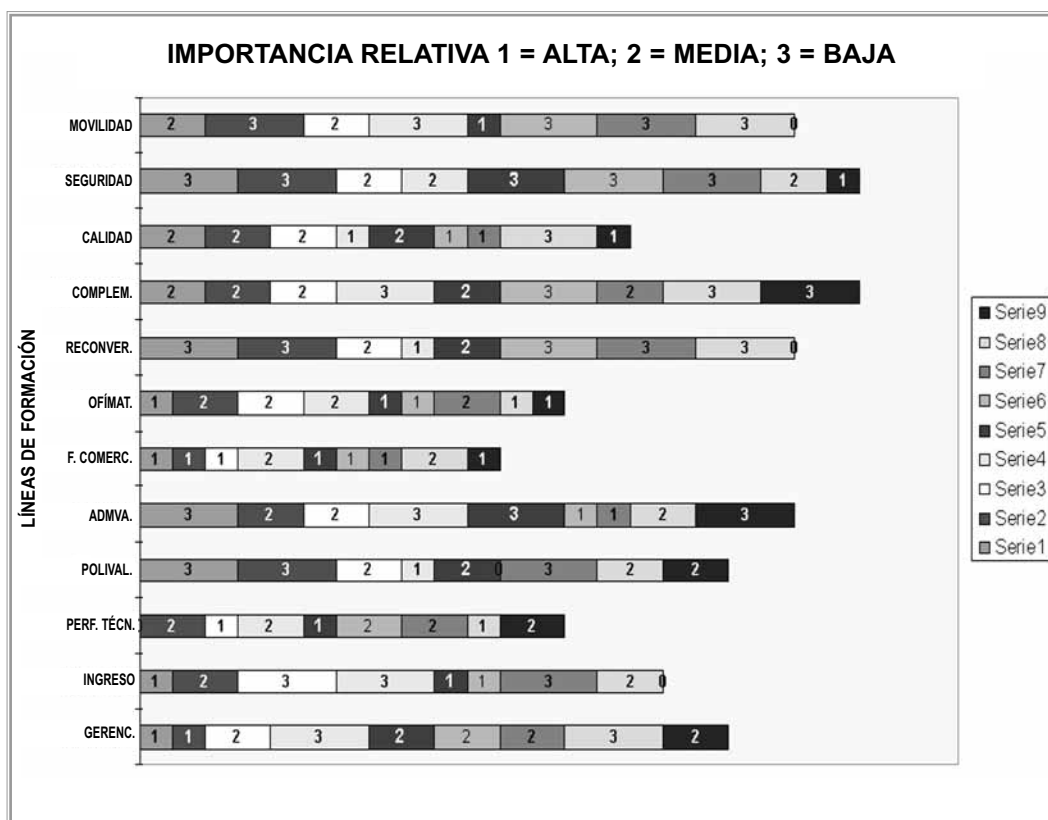
- El tipo de formación más extendido es el de la formación en el puesto de trabajo, después de ésta y con igual frecuencia de uso, vendrían las estancias en centros externos (masters,...), aquellos cursos diseñados e impartidos por la propia compañía, cursos diseñados internamente pero impartidos por fuentes externas y cursos totalmente realizados por

(1) El término Competencias que se ha manejado tiene un sentido genérico como conjunto de requerimientos necesario para el adecuado desempeño del puesto, y nunca en referencia al Modelo de Competencias en sus formulaciones específicas.

encargo (diseño e impartición). Otras acciones de formación menos tradicionales como la formación abierta (no necesariamente presencial), formación a distancia o la formación mediante programas de rotación de puestos quedan muy alejadas de la gama de acciones que las empresas del sector se plantean como disponibles.



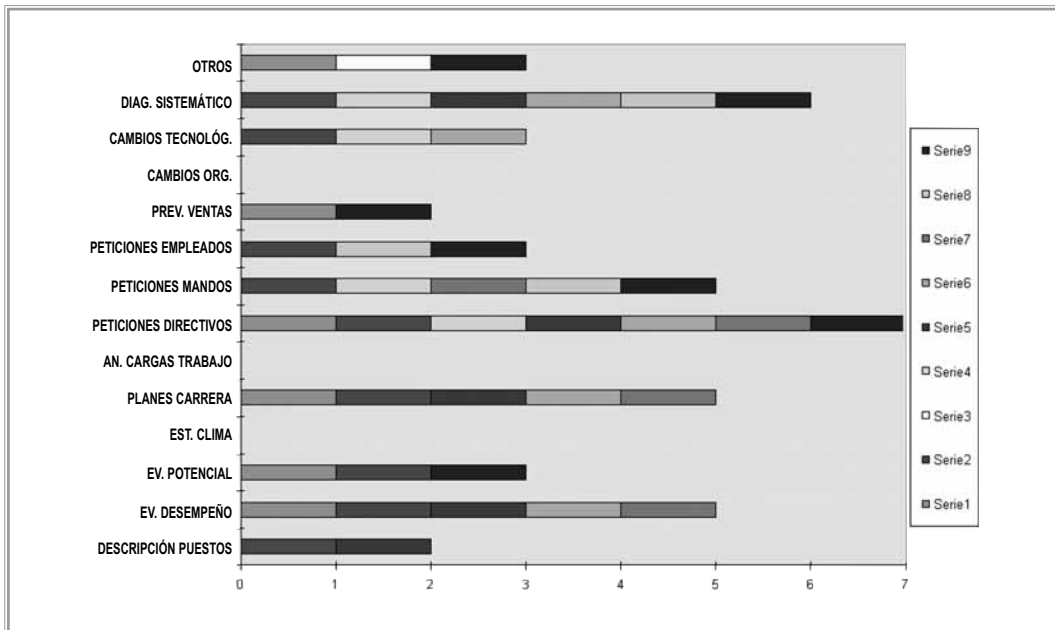
- Como era de esperar, la formación comercial obtiene la mayor cantidad de puntos de prioridad alta, seguida de Ofimática y Perfeccionamiento Técnico. La estrategia perseguida por cada una de las empresas, como es lógico, difiere. Recomendamos una atenta observación de la gráfica para visualizar las diferencias que unas empresas mantienen frente a otras.
- En cuanto al presupuesto asociado a formación, la mayoría de las empresas los gestionan directamente por los responsables de formación. Sólo en un caso la empresa manifiesta no definir un presupuesto específico a formación.



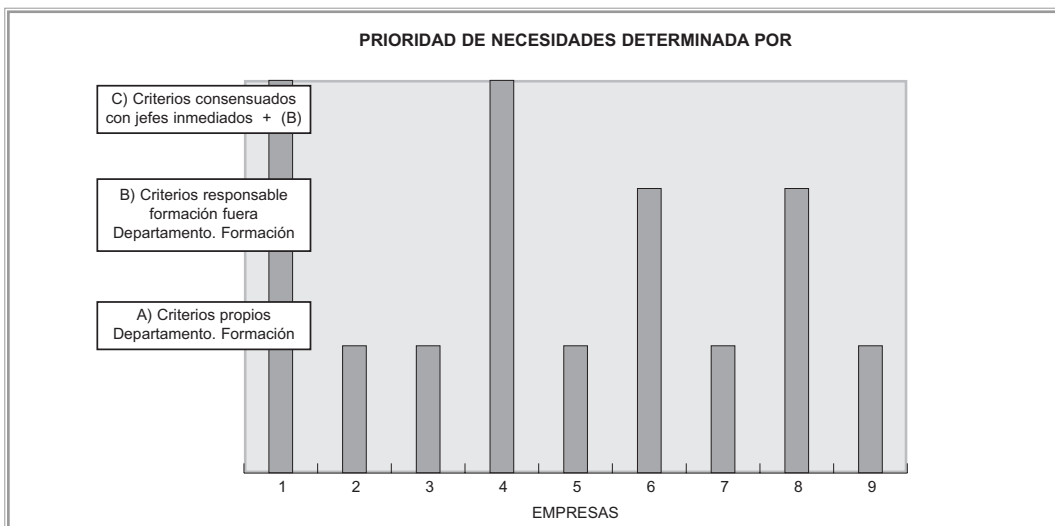
- Cuando se trata de priorizar prácticamente todas (salvo un caso) las empresas señalan que éste no se prioriza de forma estratégica, sino en función de necesidades detectadas. Sólo en un caso la priorización del esfuerzo presupuestario se deriva de las previsiones de negocio de cada departamento.
- El recurso a las ayudas a la formación es también una práctica extendida, y cuando ésta existe es la FORCEM a quien más se recurre, es más, las empresas manifiestan en el cuestionario que es la única. De todas las empresas sólo las empresas codificadas como número 1 y número 7 no cuentan con ayudas financieras externas a la formación.

3. Diagnóstico de necesidades de formación.

- Las principales metodologías detectadas pueden clasificarse en tres grupos: en el primero están las Peticiones de Directivos, el Diagnóstico Sistemático de Necesidades, en el segundo las Peticiones de Mandos, los Planes de Carrera y la Evaluación de Desempeño.



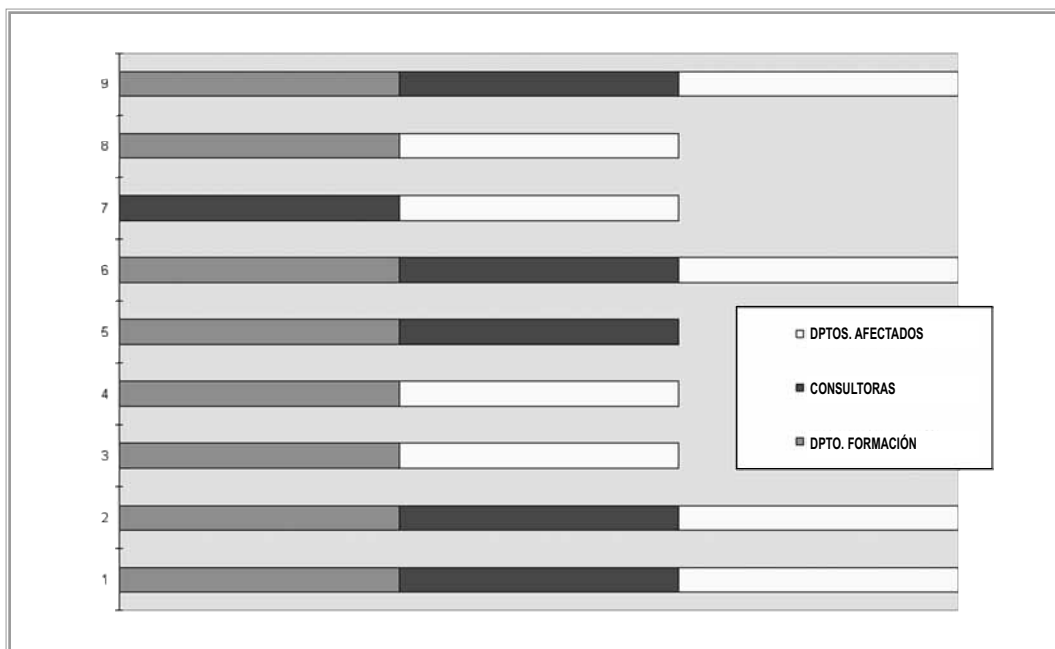
El tercer grupo restante quedaría formado por las Peticiones de los Empleados, Cambios Tecnológicos, Evaluación de Potencial, otras metodologías no especificadas y, detrás de éstas, las Previsiones de Ventas y las Descripciones de los Puestos. Por otra parte, se han detectado algunas metodologías que no reciben ninguna atención como son aquellas relacionadas con el Análisis de Cargas de Trabajo, los Estudios de Clima Laboral o los Cambios Organizativos.



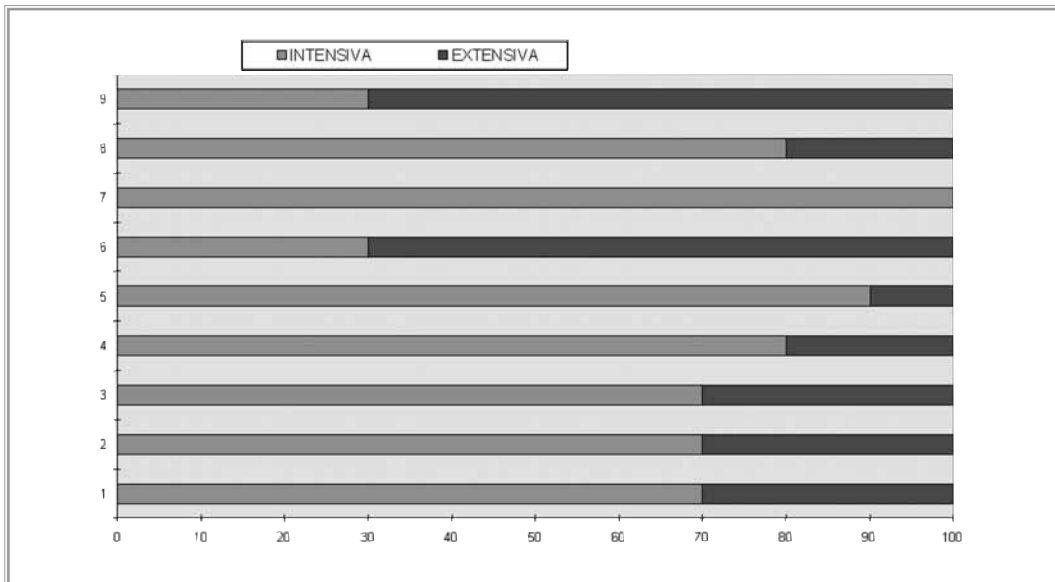
- Prácticamente todas las empresas indican que las necesidades de formación detectadas, cualquiera que sea el procedimiento/s usado/s, han de contar con el consenso de los jefes inmediatos. La empresa 3 discrepa manifestando que no es necesario llegar a un consenso con ellos, o al menos no en todos los casos.
- La priorización de las necesidades detectadas suele estar o bien directamente en manos del departamento de formación o bien en los responsables de formación -fuera del propio departamento-.

4. Diseño de las acciones de formación.

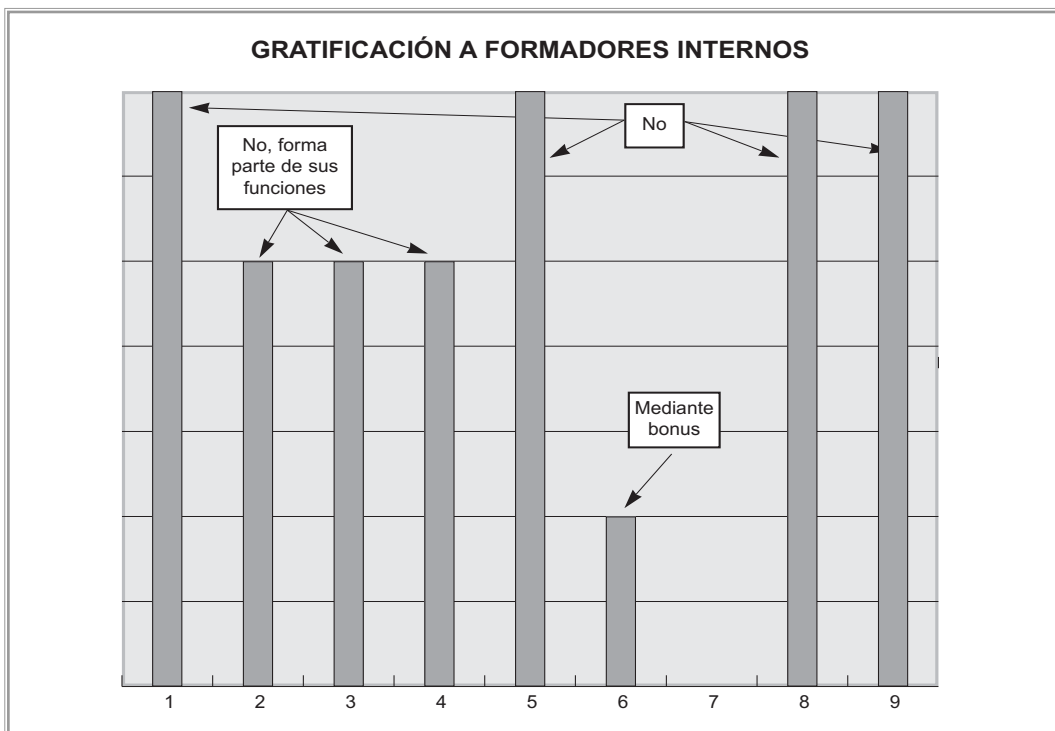
- Como puede observarse, prácticamente todas las empresas cuentan con el departamento de formación y los departamentos afectados para el diseño de las acciones. Dos estrategias se perfilan, aquella en la que además de éstos, los que cuentan con consultoras y aquellas que no. Un caso aparte es el de la empresa 8 en la que el diseño se realiza directamente entre departamento-consultora, parece que sin intervención explícita del departamento de formación.



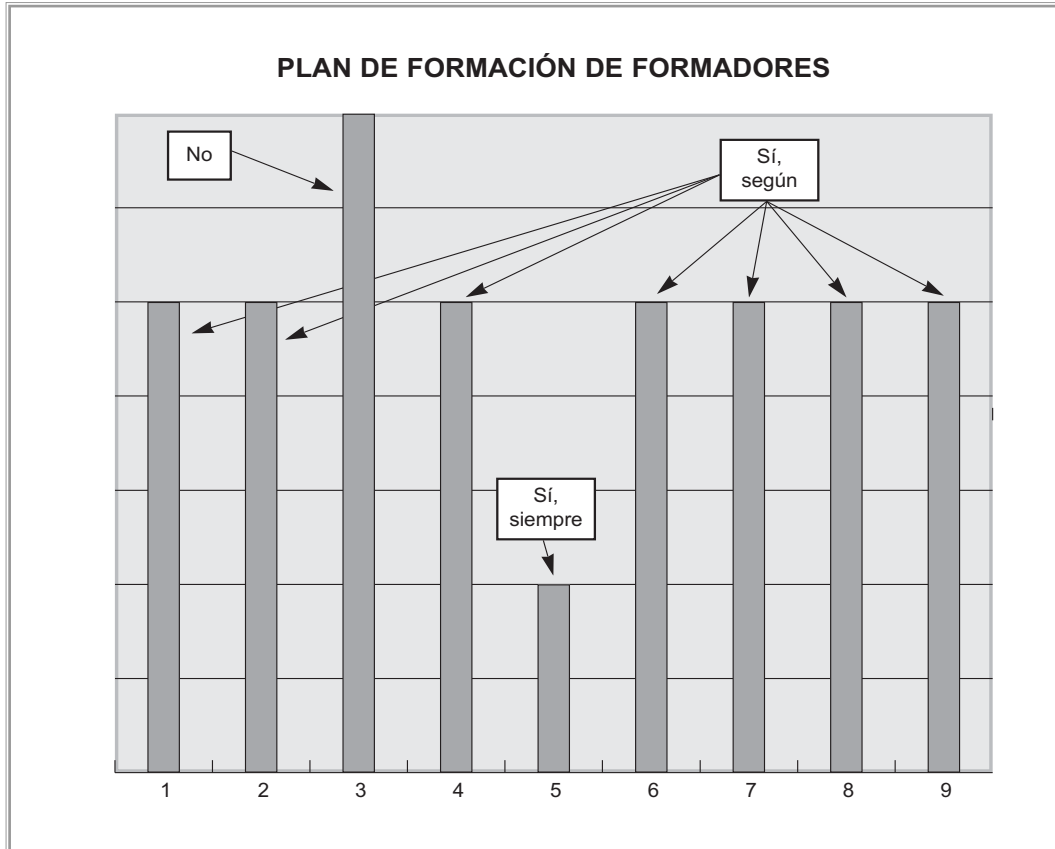
- La mayor parte de las empresas mantiene una clara directriz que hace que la formación tenga un diseño más claramente intensivo (breves períodos muy intensos). Sólo en dos ocasiones se rompe esta tendencia, invirtiéndose. La proporción de prácticas intensivas asume un término medio de 68,9%.



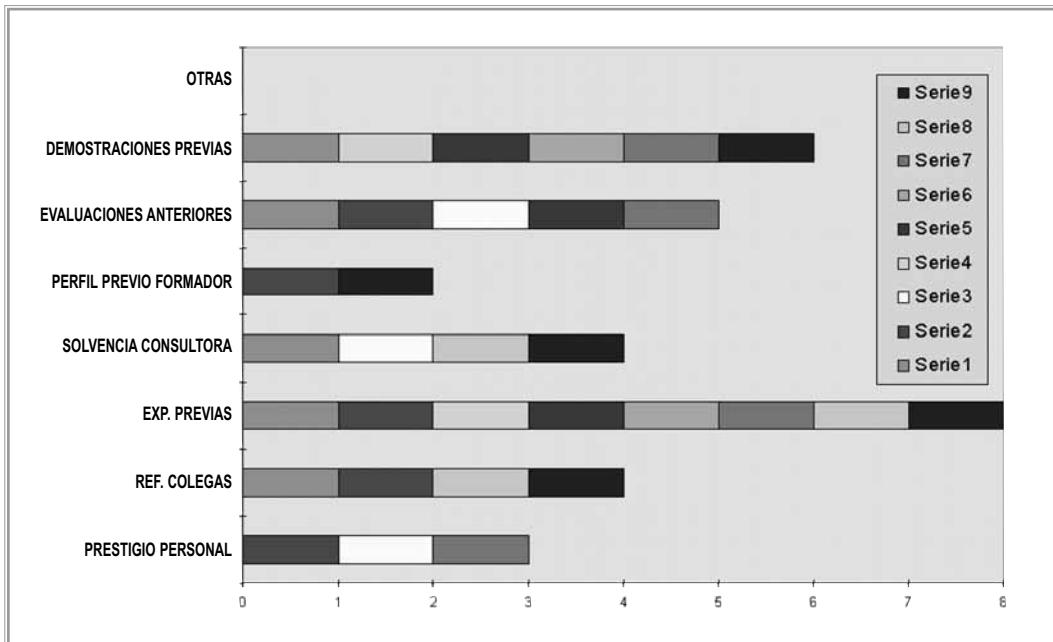
- Las gratificaciones al personal encargado de impartir la formación no suelen estar contempladas, y cuando existen, no suele ser mediante un sistema definido.



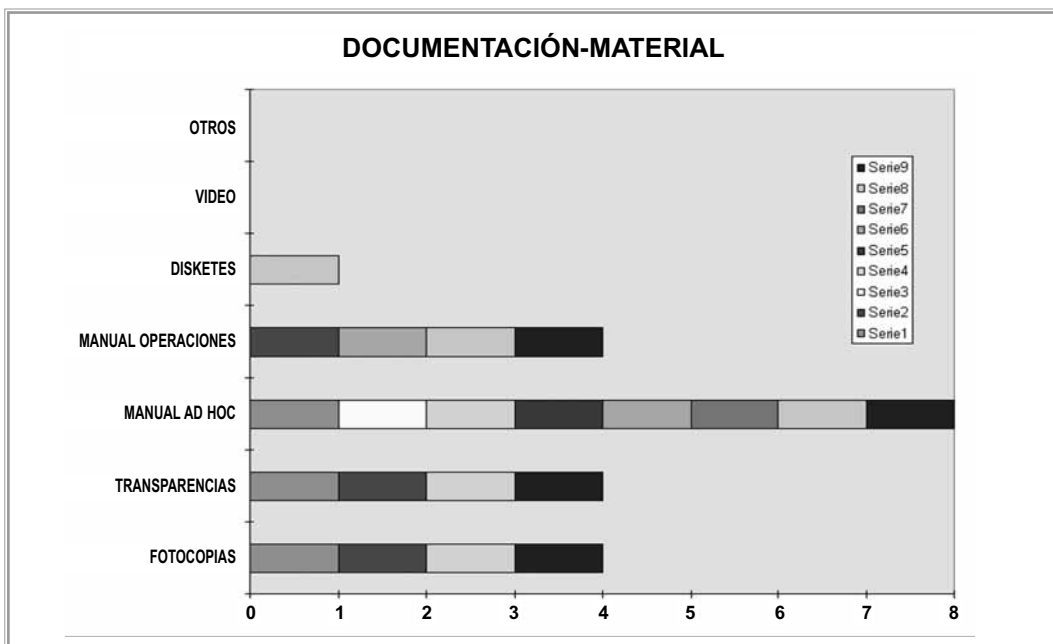
- Un aspecto incluido en el diseño de la acción formativa es la propia formación a empleados con responsabilidades formativas. En conjunto se prefiere desarrollar este tipo de formación sólo cuando el perfil del empleado-formador y circunstancia formativa así lo requieran. No existiendo un plan estructurado de formación de formadores.



- A la hora de seleccionar la formación (y los formadores externos), las claves son la elección en función de experiencias previas con ellos, así como demostraciones previas encargadas por la empresa. Las evaluaciones de ocasiones anteriores juegan un segundo plano, las referencias de colegas y la solvencia de la consultora con la que se contrata juegan un papel importante aunque menor. Los criterios menos tenidos en cuenta vienen a ser el propio prestigio personal del formador y, en último lugar, la selección en función del establecimiento previo del formador con el que contar.

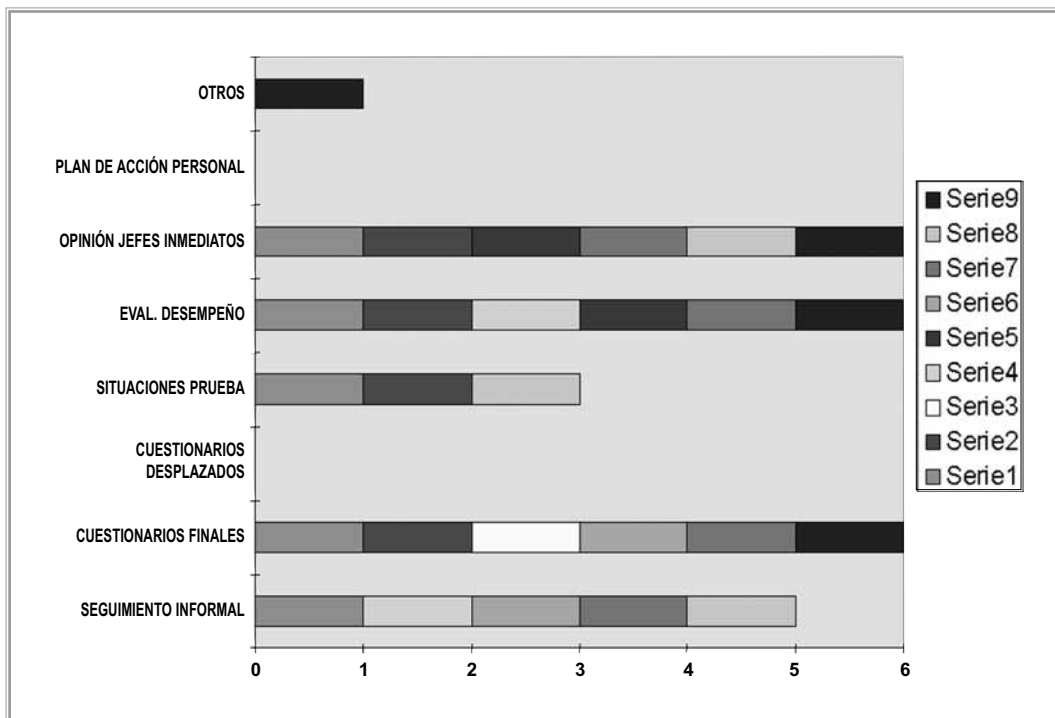


- La documentación facilitada a los participantes de las acciones de formación suele concentrarse en manuales o documentos especialmente preparados, los manuales de operaciones y las fotocopias de transparencias.

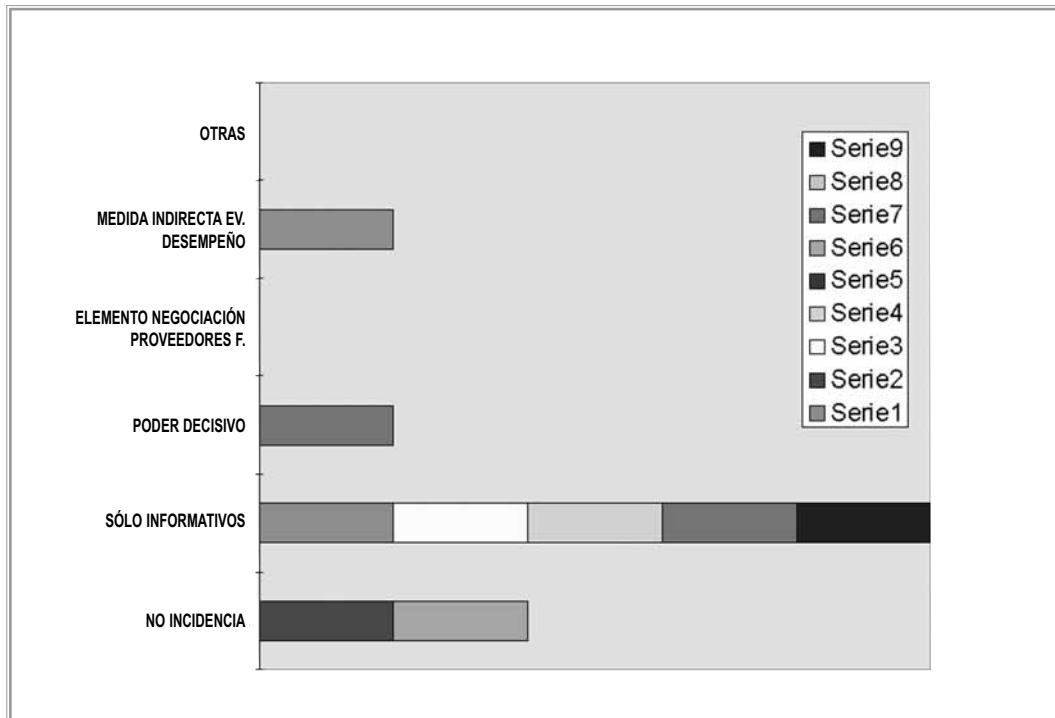


5. Evaluación de las acciones de formación.

- De la gama de sistemas posibles (al menos hemos incluido ocho sistemas) de los cuales sólo dos (el plan de acción personal después de la acción y los cuestionarios desplazados, después de un tiempo de la acción) no son prácticas seguidas en ninguna de las empresas participantes. De aquellos utilizados, las técnicas más empleadas son las Opiniones de los Jefes Inmediatos, las Evaluaciones del Desempeño y los Cuestionarios al final de la acción. El seguimiento informal es una práctica seguida aunque menos de lo que cabría esperar, las situaciones prueba cuentan con un seguimiento menor.



- El uso que se da a los cuestionarios al final de la acción formativa tiene en la mayoría de los casos una baja incidencia, sólo con fines informativos para la mejora de la acción o incluso se manifiesta no tener ninguna incidencia, sólo como información de la satisfacción. Sólo en dos ocasiones se manifiesta como instrumento de decisión para futuras contrataciones o bien como medida indirecta de la evaluación del desempeño.



- El cuestionario incluía una serie de ratios con los que estimar el impacto que podría tener la formación en la empresa. Sólo alguna empresa nos comentó contar con algún ratio interno no incluido en nuestra selección, por ello no tenemos información disponible en este sentido.

D. Conclusiones.

Prácticas formativas

1. Política de formación.

1. La formación depende siempre del Director de Recursos Humanos/Personal.
2. La alta dirección concentra su implicación en la estimación de necesidades de formación, seguida por la atención a los efectos previsibles en la empresa y una implicación de carácter espontáneo -no planificada-.

3. En términos generales la tendencia es la de impartir las horas de formación dentro de la jornada laboral.
4. En la mayoría de los casos más del 60% del presupuesto de la formación se asigna a la formación impartida por fuentes externas.
5. La formación comercial está integrada en la dirección de recursos humanos.

2. Plan de formación.

1. Sólo cinco de las nueve empresas afirman tener desarrollado un plan formalmente escrito en un documento interno. Dos mantienen que está definido, aunque no en un documento, y dos de ellas señalan su inexistencia hasta el momento.
2. Cuando el plan de formación está formalizado, el nivel de difusión baja sólo hasta los directivos.
3. Los criterios más relevantes que las empresas siguen *de facto* a la hora de diseñar las acciones de formación son los objetivos de negocio, el análisis de peticiones y el análisis de competencias (2) requeridas por el puesto, seguidas de cerca por decisiones resultado de negociaciones con representantes de los empleados.
4. El tipo de formación más extendido es el de la formación en el puesto de trabajo. Otras acciones de formación menos tradicionales quedan muy alejadas.
5. La formación comercial obtiene (acumula) la mayor cantidad de puntos de prioridad alta, seguida de Ofimática y Perfeccionamiento Técnico.
6. Los responsables de formación gestionan directamente el presupuesto de formación. Éste se prioriza en función de necesidades detectadas.
7. Las ayudas a la formación es también una práctica extendida, siendo la FORCEM la entidad más solicitada.

(2) El término Competencias que se ha manejado tiene un sentido genérico como conjunto de requerimientos necesario para el adecuado desempeño del puesto, y nunca en referencia al Modelo de Competencias en sus formulaciones específicas.

3. Detección de necesidades.

1. Las principales metodologías detectadas pueden clasificarse en tres grupos: en el primero están las Peticiones de Directivos, el Diagnóstico Sistemático de Necesidades.
2. Todas las empresas indican que las necesidades de formación detectadas, cualquiera que sea el procedimiento/s usado/s, han de contar con el consenso de los jefes inmediatos.
3. Priorización de las necesidades detectadas suele estar o bien directamente en manos del departamento de formación o bien en los responsables de formación -fuera del propio departamento-.
4. Todas las empresas cuentan con el departamento de formación y los departamentos afectados para el diseño de las acciones.
5. Una clara directriz que hace que la formación tenga un diseño más claramente intensivo.
6. Formación de formadores, se prefiere desarrollar este tipo de formación sólo cuando el perfil del empleado-formador lo requiere.
7. Las gratificaciones al personal encargado de impartir la formación no suelen estar contempladas, y cuando existen, no suele ser mediante un sistema definido.
8. Seleccionar la formación (y los formadores externos), las claves son la elección en función de experiencias previas con ellos, así como demostraciones previas encargadas por la empresa.
9. La documentación facilitada a los participantes de las acciones de formación suele concentrarse en manuales o documentos especialmente preparados, los manuales de operaciones y las fotocopias de transparencias.

4. Evaluación de las acciones.

1. Las técnicas más empleadas son las Opiniones de los Jefes Inmediatos, las Evaluaciones del Desempeño y los Cuestionarios al final de la acción.
2. El uso que se da a los cuestionarios al final de la acción formativa tiene en la mayoría de los casos una baja incidencia, sólo con fines informativos para la mejora de la

acción o incluso se manifiesta no tener ninguna incidencia, sólo como información de la satisfacción.

3. Sólo alguna empresa nos comentó contar con algún ratio interno.

Conclusiones por áreas de mejora

A la vista de los resultados obtenidos, y como valor añadido al estudio, se incluyen en las **tres áreas de mejora, propuestas por los autores**, las siguientes conclusiones:

A) Integración de empresa y con recursos humanos.

- La realidad de este estudio aconseja que la formación se canalice a través del Departamento de Recursos Humanos y responsable/s de formación del mismo, aun con el peso de la orientación comercial que caracteriza al sector.
- No parece que la implicación de la alta dirección pase de la estimación de necesidades formativas. Siendo deseable un mayor protagonismo en otras partes del proceso, como la planificación estratégica, presentación o comunicación del plan de formación de la compañía, apertura o cierre de los cursos, etc.
- Se echan en falta criterios metodológicos explícitos, como la evaluación del potencial, descripción de puestos, etc., a la hora de detectar necesidades formativas, dejándolo en manos de las peticiones de directivos, como principal herramienta de detección.

B) Orientación hacia resultados.

- Se puede decir que la orientación de la formación en este sector está claramente ligada a los resultados y a corto plazo, determinada por los objetivos de negocio y donde la formación comercial cuenta con un índice de prioridad más alto, seguido de **Ofimática** y **Perfeccionamiento Técnico**. En el que el diseño de la acción formativa tiene un alto componente intensivo, siendo lo más habitual la formación en el propio puesto, cursos de la propia compañía y de manera externa a través de Escuelas de Negocios.
- Que los responsables de formación gestionan directamente el presupuesto de formación, que establecen las prioridades en función de las necesidades detectadas y se carac-

teriza por un alto porcentaje de contratación externa para la impartición de los cursos, guiándose por criterios tales como: experiencias previas, solvencia de consultoras y referencias directas de colegas.

- Se observan déficit metodológicos a la hora de evaluar el impacto de la formación, no sólo a nivel individual de la persona que la recibe sino de su repercusión en el conjunto de la compañía. Guiándose por la Opinión de los Jefes Inmediatos, la Evaluación del Desempeño y los Cuestionarios al final de las acciones formativas, teniendo éstos una baja incidencia.

C) Formación como valor dentro de la empresa.

- En conjunto se observa un déficit en considerar a la formación como un valor dentro de la cultura de las compañías encuestadas. El estudio realizado aporta los suficientes datos que avalan esta consideración, ya que no todas las compañías poseen un plan de formación formalmente escrito, aunque la tendencia es a tenerlo. En la mayoría de los casos no es conocido por los trabajadores, su nivel de difusión se queda a nivel de directivos, no resaltando una implantación consolidada del plan de formación de una forma más previsional.
- Si bien se caracteriza por una tendencia a realizar las acciones formativas dentro de la jornada laboral, estando éstas consensuadas con los jefes inmediatos.
- Se carece de un plan de formación de formadores interno dentro de las compañías, derivándose un alto porcentaje de contratación externa.

Conclusiones finales

1. Las prácticas formativas están orientadas a los objetivos de negocio, teniendo como fin resultados a corto plazo.
2. Bajo protagonismo de las herramientas tradicionales de diagnóstico para detectar las necesidades de formación (ev. desempeño, potencial, descripción de puestos, etc.).
3. Se carece de ratios estimativos del impacto de la formación en el conjunto de la compañía, así como para determinar la «tasa de retorno» como consecuencia de la inversión efectuada en formación.
4. No se aprecia la formación como componente importante de la cultura de la empresa.

La experiencia presentada en estas páginas representa una iniciativa innovadora en el contexto asociativo español aplicada al ámbito específico de los recursos humanos. Aunque hoy en día comienzan a proliferar estudios de Benchmarking en otras áreas, creemos que es una asignatura pendiente para el área que nos ocupa.

La concienciación de las ventajas que aporta esta nueva filosofía de gestión debe ser impulsada por otras entidades, así como la publicación de sus resultados resulta de vital interés para la comunidad de profesionales que esperan con ello dotar de mayor calidad a sus actuaciones.