

**Título:** La Mejora de Procesos. Más allá del valor añadido.

**Autores:**

- MSc. Andrés García Azcanio. Departamento Técnicas de Dirección. UMCC. E-mail: [andres.garcia@umcc.cu](mailto:andres.garcia@umcc.cu)
- Dr.C. Alberto Medina León. Departamento Ingeniería Industrial. UMCC. E-mail: [alberto.medina@umcc.cu](mailto:alberto.medina@umcc.cu)
- Dr.C. Ernesto Negrín Sosa. Departamento Técnicas de Dirección. UMCC. E-mail: [ernesto.negrin@umcc.cu](mailto:ernesto.negrin@umcc.cu)
- Dra.C. Dianelys Nogueira Rivera. Departamento Ingeniería Industrial. UMCC. E-mail: [dianelys.nogueira@umcc.cu](mailto:dianelys.nogueira@umcc.cu)
- Lic. Tomás Espinosa Achong. Departamento de Física Aplicada. UMCC. E-mail: [tomas.espinosa@umcc.cu](mailto:tomas.espinosa@umcc.cu)

Una de las tendencias de la gestión empresarial moderna la constituye la Gestión por Procesos. La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales. Estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por ello, el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. (Zaratiegui, 1999; Nogueira Rivera, 2002a). En el **cuadro 1** se exponen algunos criterios que se brindan en la bibliografía especializada por varios autores al respecto de la Gestión por Procesos.

De acuerdo a los criterios citados se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la Gestión por Procesos como la forma de administrar los procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones, es considerada como la vía principal de lograr la satisfacción del cliente, la base fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización, permite optimizar la aportación de valor, y, por último, una parte integrante de la gestión de la calidad.

A partir del criterio de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999), para elevar la competitividad de las empresas se lleva a cabo, en la actualidad, dos planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos si no aportan valor añadido. (Trischler, 1998). Para realizar el análisis del valor añadido en los procesos, estos se descomponen en pasos o etapas los cuales se representan en forma de diagrama, denominados “As-Is” (tal como es).

Seguidamente, se realiza un estudio en cada etapa donde se localicen las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento. (Nogueira Rivera et al. 2004).

**Cuadro 1:** Conceptos de Gestión por Procesos. **Fuente:** En aproximación a Medina Enríquez (2007).

<b>AUTOR (Año)</b>	<b>DEFINICIONES</b>
Amozarrain (1999)	Gestiona toda la organización basándose en los Procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
Mora Martínez (1999)	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye,

	precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Mora Martínez (1999), su trabajo es particular y exclusiva para la gestión clínica.	Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión clínica con el valor añadido de la calidad orientada al cliente. El desarrollo de esta estrategia pasa por identificar, comprender, estabilizar y controlar mejor y de manera más tangible las áreas de responsabilidad enfermera en centros de salud.
Morcillo Ródenas (2000)	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar flujos de trabajo.
Junginger (2000)	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
Aiteco Consultores (2002) (Sitio Web <a href="http://www.aiteco.com">www.aiteco.com</a> ).	Percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.
Díaz Gorino (2002)	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml">http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml</a> , consultado: mayo, 2005.	Gestiona <u>la organización</u> basándose en los Procesos, definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un <u>valor</u> añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente".
Colegio Oficial de Ingenieros Superiores Industriales de la Comunidad Valenciana. (Referido por Medina Enríquez, 2007)	Concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.

Ahora bien, es oportuno introducir lo que se entiende por procesos. Para ello se tomará la definición ofrecida por Nogueira Rivera et al. (2004), la cual plantea que un proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, (incluso con la participación de varios grupos o departamentos), con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (clientes externos o internos que lo solicitan) con un valor agregado.

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).

Existen otros términos igualmente relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta. Ellos son planteados por Amozarrain (1999) y queda como sigue:

- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Estos procesos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que han sido extraídos de los procesos relevantes e inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.
- **Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.
- **Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Actualmente, las empresas hoteleras, independientemente de su tamaño y de su área de ubicación, tienen que hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

### **Elementos a tener en cuenta para desarrollar procedimientos para la mejora de procesos.**

De acuerdo con la revisión bibliografía de los procedimientos existentes para la mejora de los procesos se puede concluir que unos de los pasos fundamentales consiste en la identificación de los procesos relevantes de la empresa (Amozarrain, 1999; Negrin Sosa, 2002; Nogueira Rivera 2002; Marrero Latorre, 2003). Además, algunos autores hacen referencia más clara en cuanto a la importancia que tiene, para la empresa, la determinación de los procesos claves para su posterior mejora (Amozarrain, 1999; Negrin Sosa, 2002; Nogueira Rivera, 2002 y Marrero Latorre, 2003).

La primera define la identificación de los factores claves a medir, basándose solo en la matriz de Objetivos Estratégicos/Repercusión en el Cliente (Amozarrain, 1999), mientras que la propuesta de Nogueira Rivera (2002) incorpora nuevos matices a la identificación de los

procesos claves mediante la posibilidad de éxito a corto plazo de los procesos. Marrero Latorre (2003), propone realizar ponderaciones y le incorpora pesos relativos a cada uno de los diferentes objetivos estratégicos, aspecto que en aplicaciones posteriores se ha eliminado al considerar que queda contemplado el criterio con la utilización de una escala de evaluación discreta de uno (1) a siete (7) para mostrar la correlación del objetivo y el proceso.

En la bibliografía consultada se hace referencia, como características inherentes a los procesos, a la variabilidad y repetitividad de los procesos (Negrin Sosa, 2002; Nogueira Riveira, 2002; Marrero Latorre, 2003). Se definen los términos de la forma siguiente<sup>1</sup>:

**Variabilidad del proceso.** Cada vez que se repite el proceso se producen ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas, por ejemplo, el porcentaje de pacientes que se quejan porque la comida no presenta la temperatura adecuada. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

**Repetitividad del proceso como clave para su mejora.** Los procesos se crean para producir un resultado y repetir dicho resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo:

- A más repeticiones más experiencia.
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el N<sup>o</sup> de veces que se repite el proceso.

La Gestión por Procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos.

Sin embargo, en los procedimientos antes mencionados no se habla de la variabilidad y repetitividad de los procesos, ni de su posible impacto en el comportamiento de los mismos; ya que son parte inherente de ellos; excepto en Marrero Latorre (2003). De ahí la necesidad de plantear un procedimiento que resuma las anteriores e incorpore las dimensiones variabilidad y repetitividad en los procesos hoteleros; así como permita dar pesos relativos a cada una de estas variables.

Otra herramienta para la mejora de procesos la constituye el mapa de procesos el cual también se le conoce como diagrama de flujo. En estos momentos ha tomado un gran auge internacional por todos los elementos que al mismo se le han insertado al definir la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves.

Los mapas de proceso son de gran utilidad para el entendimiento rápido de los procesos que desarrolla una empresa. A partir de la bibliografía consultada, los mapas de procesos, se pueden englobar en dos tipos fundamentales:

1. Mapa de procesos general de la empresa.
2. Mapa de un proceso específico.

---

<sup>1</sup>. Consultado en el sitio Web <http://www.aecirujanos.es>; Revisado: marzo de 2007.

### **Mapa de procesos general de la empresa:**

Existe consenso en la literatura consultada en cuanto a la necesidad de elaborar un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones clasificándolos en diferentes categorías. Zaratiegui (1999) propone clasificar los procesos en tres categorías: Procesos Estratégicos, Operativos u Operacionales y Procesos de Soporte.

Sin embargo, algunos autores, difieren en la definición de los procesos. Ejemplo de ello es el Club Gestión Calidad<sup>2</sup>, los cuales, aunque plantean que se deben identificar e interrelacionar los procesos como ya fuera alegado por Zaratiegui (1999), recomiendan apoyarse en un procedimiento sólido y consistente que no solo permita construir un mapa de procesos, sino que garantice la fiabilidad del diseño y de las interrelaciones implícitas en el mismo utilizando el procedimiento Standard IDEF0.

Este procedimiento permite diferenciar los procesos según los tres tipos siguientes:

- Procesos estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de las empresas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.
- Procesos claves: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.
- Procesos de soporte: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Como se puede apreciar existe gran similitud con los planteamientos de Zaratiegui (1999), solo que este procedimiento establece que los procesos operativos son los claves. En realidad estos autores sostienen que los procesos operativos siempre van a ser los fundamentales de una organización y, aunque en la mayoría de los casos puede que sea así, no resulta conveniente ser tan absolutos. El tema de la selección de los procesos claves ha sido ampliamente tratado por Amozarrain (1999) y por Nogueira Rivera (2002), los cuales proponen realizar este paso y utilizan la Matriz de Objetivos Estratégicos – Repercusión en el cliente; a la cual Nogueira Rivera (2002) le incorpora la posibilidad de lograr el éxito a corto plazo.

Otros autores como González Méndez (2002) dan una clasificación adicional al considerar que existen macroprocesos o supraprocesos y procesos sencillos en función de la cantidad de actividades y departamentos involucrados y de la importancia del proceso. González Méndez (2002), plantea además que toda organización cuenta con un macroproceso central que es aquel que sintetiza la representación de su misión, cadena de valor y estrategia general. Negrín Sosa (2002), sustituye la clasificación de operativos por Procesos de Flujo esencial y la aplica y utiliza especialmente para el sector hotelero.

En este trabajo se utiliza la clasificación de Procesos Estratégicos, Claves y de Apoyo, diagramándolos de forma tal que queden reflejadas todas las interrelaciones que se establecen entre ellos.

### **Mapa de un proceso específico:**

---

<sup>2</sup> Disponible en: [www.calidad.org](http://www.calidad.org). Consultado: Marzo de 2007.

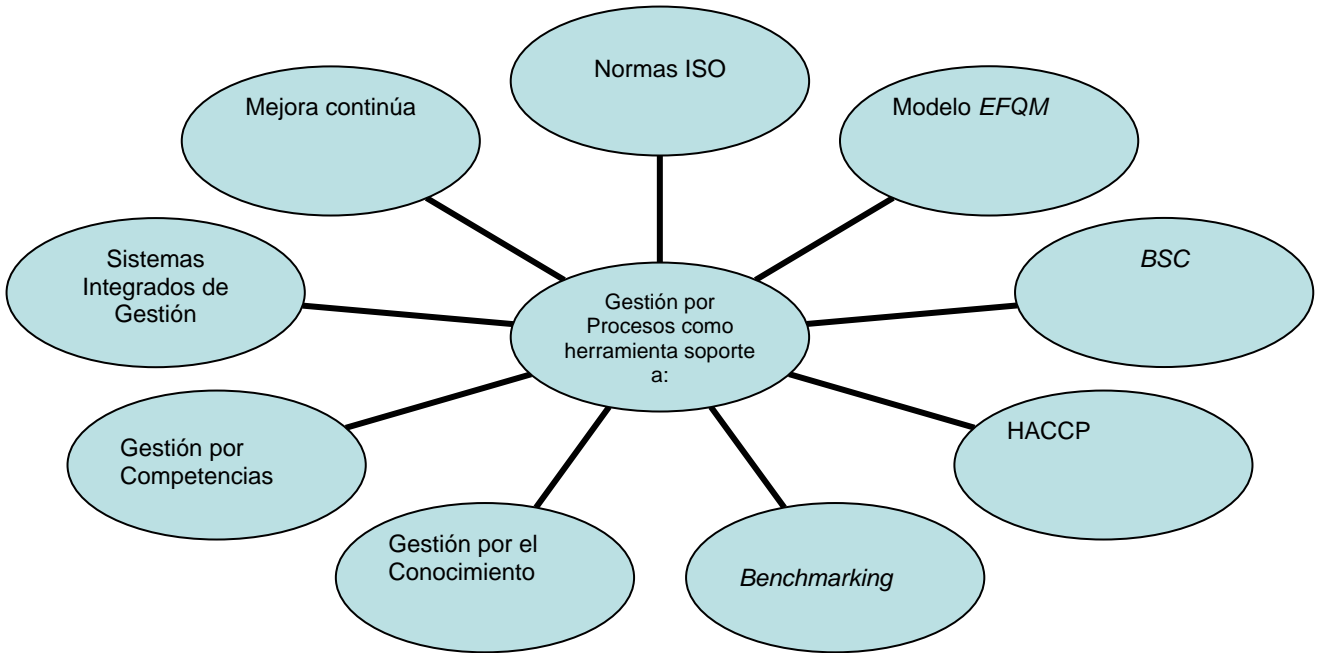
El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. A través de este tipo de gráfico se puede representar tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Este tipo de mapa muestra una vista simple del proceso, donde cada parte se visualiza y se indican las interfaces, considerando entrada, proceso, salidas. A su vez es una herramienta de gran utilidad metodológica para instruir al personal y detectar cuando una información esta siendo duplicada o tiene un valor innecesario, ya que al representar gráficamente los eventos, donde se pueden visualizar rápidamente las interfaces, recursos, puntos críticos, prioridades, etcétera, de una organización específica, permitirá identificar claramente los flujos físicos e informativos que ocurren entre las distintas áreas de la organización. En realidad la elaboración del mapa de un proceso presenta muchos puntos de contacto con otros diagramas de flujo como los diagramas *As – Is* (Trischler, 1998). Así, existe consenso en considerarlo como una herramienta de vital importancia que facilita la gestión y mejora continua.

Hasta este punto, se ha apreciado la importancia que tiene el gestionar adecuadamente los procesos claves de toda organización. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión por Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. A continuación se revisarán algunas de las tendencias de la gestión moderna que se relacionan con los procesos, que le brindan importancia, así como tributan, de diferentes maneras, la mejora de los mismos.

### **Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos.**

Innumerables son los procedimientos y herramientas que, se encuentran en la literatura especializada vinculadas con los procesos, y que reconocen a éstos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo *EFQM*, el CMI, la mejora continúa, las Normas ISO, el *Benchmarking*, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (*HACCP*), la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, etcétera (ver **figura 1**). Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “**enfoque de procesos**” a la hora de concebir una empresa exitosa y tributan a la mejora de los mismos (García Azcanio et al., 2006; García Azcanio, 2007).



**Figura. 1:** La Gestión por Procesos como herramienta soporte a la implementación de un conjunto de tendencias actuales de la gestión empresarial. Fuente: García Azcanio et al. (2006).

A continuación se abordarán varias de estas tendencias modernas de la Gestión Empresarial, de manera sucinta y con énfasis en el enfoque de procesos. Más específicamente se refieren en este apartado el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Modelo *EFQM* y la Gestión por el Conocimiento. La Gestión por Competencias se abordará en un epígrafe posterior al constituir, su vinculación con la mejora de procesos, el objetivo fundamental de este trabajo.

En el caso del *Benchmarking*, el uso de metodologías para la determinación de los *HACCP* y los sistemas integrados de gestión, por su importancia respecto al tema, han sido abordados con profundidad en los trabajos realizados por Hernández García (2007), Cuellar Nodarse (2007) y Mederos Hernández (2007).

Se comienza con el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual constituye una de las tendencias modernas de la Gestión Empresarial que aborda el tema de los procesos y lo relaciona a las competencias del personal de una organización. El CMI, traducido del "*Balanced Scorecard*" (*BSC*), es una de las herramientas del Control de Gestión que ha tenido mayor aceptación en la comunidad empresarial. Creado por Robert Kaplan y David Norton a principios de los 90, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro. Así, se propone como un sistema de medición que ayuda a la empresa a mejorar su creación de valor en el largo plazo. Esto se logra mediante un conjunto de indicadores financieros y no financieros interrelacionados con la reflexión estratégica de la empresa. Se sustenta sobre la base de las relaciones causa-efecto, lo que permite medir el logro de los objetivos a través de las perspectivas que la organización considere importantes.



La mayoría de los autores que han trabajado este tema (Kaplan y Norton, 1999; Zaratiegui, 1999; Dávila, 1999; López Viñela, 2003 y Nogueira Rivera, 2002), coinciden en que son cuatro las perspectivas que caracterizan el Cuadro de Mando, éstas son: la perspectiva financiera, la de los procesos internos, la del cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a través de las cuales se puede medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa. (Kaplan y Norton, 1999).

El CMI establece que los primeros factores-clave están relacionados con el factor humano (formación e incentivos). Una mayor implicación del personal puede favorecer una mejora continua de los procesos de la empresa. A su vez, la mejora en los procesos debe revertir en unos clientes más satisfechos que pueden ser los inductores de una mejor satisfacción de los clientes y, por lo tanto, de unas mayores ventas. Finalmente, las ventas superiores deben generar mayores beneficios y rendimientos, lo que explicaría la mayor capacidad de crecimiento y generación de valor de las empresas.

De esta jerarquía se desprende la importancia de innovación y adecuación los productos y de todos los procesos internos a las necesidades cambiantes de los clientes para conseguir clientes satisfechos y fieles. Por otro lado, sólo las personas de la compañía con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes para que éstos aporten los ingresos que harán posibles los resultados financieros planificados. También por tanto, se deben fijar objetivos y definir los indicadores necesarios para conocer lo que ocurre y obrar en consecuencia.

Desde esta posición resulta clave que estos estén alineados con los objetivos y que los individuos que laboran en una organización sean los suficientemente competentes para poner en funcionamiento dichos procesos.

Otra tendencia de la gestión empresarial que aborda los procesos se conoce como la Mejora Continua (*Kaizen* en su versión japonesa). Esta es otra herramienta del control de gestión, desde la cual se trabajan los procesos y se someten a mejoramiento continuo. La experiencia japonesa en sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y reto continuo de los procesos empresariales.

El modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos ha sido difundido por todo el mundo por Kaoru Ishikawa<sup>3</sup>. (ver **cuadro 2**). Este autor se basa en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (el motor puede ser una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), se realiza un estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

**Cuadro 2:** Etapas planteadas por Ishikawa para la implementación del Mejoramiento Continuo. **Fuente:** Zaratiegui (1999).

1. Identificación, definición del proceso real.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar lo que desean y necesitan los clientes.</li> <li>• Describir el proceso con el nivel de detalle necesario.</li> <li>• Incluir las medidas adecuadas</li> </ul>
---	--

<sup>3</sup> Referido en Zaratiegui (1999): “La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa”, en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.

2. Medición y análisis del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar los resultados de las medidas.</li> <li>• Detectar áreas potenciales de mejora.</li> <li>• Elegir las mejoras más prometedoras.</li> </ul>
3. Identificación de oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y aplicar los cambios para la mejora.</li> <li>• Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.</li> </ul>
4. Estabilización del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados.</li> <li>• Documentar las mejoras para normalizarlas.</li> </ul>
5. Plan para la revisión y mejora continúa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso.</li> <li>• Realizar las medidas.</li> <li>• Analizar los resultados.</li> <li>• Tomar acciones para mejorar los resultados.</li> </ul>

Como se puede apreciar esta es otra perspectiva que asume a los procesos como parte esencial de la Gestión Empresarial para el logro de la efectividad. Así, los procesos deben ser evaluados y mejorados continuamente si se quiere tener éxito y lograr que se cumplan las metas y los objetivos en una organización.

Como otro ejemplo que ilustra la importancia los procesos en una organización se encuentran las Normas ISO (*International Standard Organization*), la cual es una organización internacional para la certificación de la calidad en empresas. El enfoque de procesos ha sido adoptado en las Normas ISO 9001 (2000). Las empresas certificadas ISO 9001 garantizan que sus productos tengan calidad internacional. Estas normas reflejan que para gestionar adecuadamente la calidad debe partirse de un enfoque de procesos. Ellas establecen que los procesos son la piedra angular de la gestión de la calidad.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Según las Normas ISO 9001 (2000), la gestión por procesos provee de un control continuo sobre las conexiones, combinaciones entre los procesos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa. Con la misma se hace énfasis en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La integración y alineación de los procesos, que mejor alcancen los resultados deseados.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.

- La obtención de resultados del desempeño y eficiencia del proceso.
- Habilidad para centrar los esfuerzos en los procesos claves.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- Aumenta la capacidad de usar los mismos recursos.

También, el Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

Uno de los puntos esenciales de este modelo de excelencia resulta el cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Unido a esto, hace referencia a cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, al generar cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés. Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adaptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Dado que la empresa se organiza por departamentos, su gestión busca optimizar los resultados de cada uno. Esto hace que los departamentos resulten poco eficientes (caros) y poco eficaces (no satisfacen a los clientes). Por el contrario, la gestión por procesos busca optimizar la eficiencia de cada uno de ellos en función de alguno de los requisitos de los clientes. Una vez definidos aquellos procesos considerados críticos, por cualquier motivo, para la marcha del negocio se les debe aplicar los principios de aseguramiento de calidad para tener confianza de que se cumplen los requisitos establecidos, así como los principios de mejora continua.

Como se ha visto, este modelo hace énfasis y reconoce a la Gestión por Procesos como una de las vías actuales más difundidas y relevantes para el logro de la efectividad organizacional, y relaciona a la misma con las competencias de los trabajadores en función de sus procesos.

Por último, en este apartado, se hará mención a la Gestión por el Conocimiento<sup>4</sup>. Ya se ha hablado anteriormente de la dinámica cambiante que envuelve a la sociedad y, más específicamente, al mundo empresarial en los últimos años. Esto ha provocado que, para lograr ventaja competitiva sostenible, se haya colocado al hombre como centro del desarrollo de las instituciones. Para lograr esto, se ha planteado un nuevo paradigma que busca mejoras económicas, fidelización de clientes y mejores posicionamientos en el mercado. Este paradigma es lo que se conoce como Gestión por el Conocimiento o *Knowledge Management (KM)*. (Zorrilla, 1997; Lorenzo-Heva, 1999; García-Tapiá, 2002).

---

<sup>4</sup>. El término acuñado en la bibliografía es el de Gestión del Conocimiento, no obstante, en este trabajo se utilizará el término Gestión por el Conocimiento por considerarlo más preciso debido a que el conocimiento no se gestiona. El conocimiento se adquiere, se construye. Se gestiona la transmisión del conocimiento, su difusión, su incorporación a la cultura empresarial de una organización dada.

Existen muchas formas de ver la Gestión por el Conocimiento. La causa de que estas definiciones sean tan variadas estriba en el propio concepto de conocimiento. Existen muchas y variadas definiciones de conocimientos, y esto propicia la multiplicidad de definiciones de Gestión por el Conocimiento<sup>5</sup>.

Este punto no se dedicará a profundizar los conceptos aportados por los especialistas del tema. De todas maneras, cabe señalar que ellos concuerdan en que es un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización para hacer más inteligente a sus trabajadores (más creativos e innovadores) y de esta manera ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento y lleno de incertidumbre. (Quintas y col., 1997; Macintosh, 1997; Lorenzo-Heva 1999; Berceló y col. 2001; Sedeño Prado, 2002; García Azcanio, 2003; 2007; García Azcanio et al., 2006).

Existen otros términos, los cuales son incluidos en la gestión por el conocimiento: Gestión del Capital Intelectual, Gestión del Talento, etcétera. Hablar de gestión del capital intelectual equivale a hablar de la gestión del talento. Según Buckingham y Coffman (2000), “el talento es un factor recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva”.

El mercado turístico concede un indudable valor a la capacidad de innovación de las entidades que se insertan en el mismo. Más que sus presentes activos tangibles, evalúa los activos intangibles y la proyección futura de las empresas. El Capital Intelectual apunta a la capacidad que tiene una organización de traducir en resultados las oportunidades que se presentan, de un modo más rápido y más eficiente que sus competidores. De este modo, gestionar el talento significa, al mismo tiempo, transmitir conocimientos, desarrollar actitudes y conseguir el compromiso. (Ortiz, 2000; Verdú, 2002).

En la literatura se puede encontrar con frecuencia diferentes tipos de conocimiento. Aquí se abordarán, de manera general, los dos más importantes: el explícito y el tácito.

El conocimiento explícito suele asociarse al saber-qué y al saber-por qué, los cuales hacen referencia al conocimiento que tienen los empleados acerca del lugar que ocupan en el proceso organizacional, las actividades a desarrollar y de la importancia de sus acciones para el mismo. Este conocimiento puede ser obtenido a través de la lectura de libros, accediendo a bases de datos o asistiendo a clases y conferencias. Es formal, está documentado y cualquier empleado puede conocerlo y resulta fácil su transmisión de una persona a otra. Este conocimiento en la literatura especializada también se conoce como conocimiento declarativo.

El conocimiento implícito o tácito, es asociado al saber-cómo y saber-quié, los que hacen referencia al nivel de desarrollo del desempeño que muestran los empleados en su inserción en las diferentes actividades definidas en los procesos empresariales. Es adquirido mediante un aprendizaje basado en la experiencia y en la actividad. Cuando un sujeto se ha formulado una idea de cómo funciona realmente el sistema en que se encuentra, independientemente de que alguien le informe cómo funciona, lo hace funcionar para sí mismo, le imprime su sello personal a cada una de las actividades que realiza y por ende al proceso al cual tributa. Es complejo de identificar y de formalizar o documentar y resulta muy difícil su transmisión

---

<sup>5</sup> Para una revisión de la variedad de conceptos de conocimiento, ver: Berceló, María y col. (2001): “Hacia una economía del conocimiento”; ESIC-Editorial-Pricewaterhouse Coper; Madrid.

de una persona a otra. En la literatura especializada también se conoce como conocimiento procedimental o habilidades prácticas (Sternberg, 1997).

La interacción entre estos conocimientos declarativo y procedimental es lo que genera valor para la empresa y el desarrollo del conocimiento, así como un mayor aporte de los empleados en su actuación en los procesos empresariales.

En resumen, la Gestión por el conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización, y que permiten una actuación más efectiva en los diferentes procesos donde se inserten los mismos. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión por el Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión por el Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En este punto resulta indudable la relación que tiene la gestión por el conocimiento con la gestión por procesos. Si se tiene en cuenta que la sociedad del futuro es la sociedad del conocimiento (Drucker, 1992), contar con un cliente interno preparado, que esté al tanto de la estrategia, misión y objetivos de la institución, que conozca la importancia de las actividades que realiza y cómo éstas tributan a un proceso mejorado<sup>6</sup> y alineado con la estrategia, la misión y los objetivos. Por otro lado, la propia transmisión del conocimiento posibilita el aumento del nivel tecnológico de la organización, así como de preparación profesional de los empleados, lo cual posibilita la mejora de los procesos claves para la institución.

### **La Gestión por Competencias en la mejora de procesos.**

Es precisamente la Gestión por Competencias otra de las tendencias de la gestión empresarial que es objetivo de este trabajo, la cual se abordará en este apartado para profundizar en sus postulados. Este tema reviste mucha importancia porque su implementación conlleva a tener un personal preparado y acorde a las actividades que va a desempeñar en la entidad hotelera en la cual se inserte.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. (Chiavenatto, 1992; 2002)

Tradicionalmente se ha trabajado la Gestión por Competencias enfocada en el puesto de trabajo, ya que se adapta ese concepto de mejor candidato a una plaza en una empresa a las especificidades de cada puesto en particular Pfeffer (1998). Este trabajo privilegia un enfoque basado en la identificación de las competencias que tributan a la efectividad de los trabajadores que intervienen en cada uno de los procesos claves, trasladándose el foco de atención desde los puestos de trabajo hacia los procesos claves en una empresa.

---

\_\_\_\_\_

La Gestión por Competencias, tal y como se conoce en la actualidad, tiene sus orígenes en los trabajos de McClelland (1973), el cual, señala que las aptitudes académicas tradicionales no permiten predecir el desempeño de una persona en un determinado puesto o el éxito en la vida. En cambio, retoma la idea del par Competencia-Actuación.<sup>7</sup> de Chomsky (1971, 1982), y propone una serie de competencias como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, las cuales distinguían a los trabajadores más sobresalientes de los que pueden ser considerados término medio (Spencer y McClelland, 1984; Goleman, 1996; 1999). A partir de ahí aparece un sistema que se ocupa de evaluar las competencias en función del trabajo a realizar (Cubero y Fernández, 1998; Llorente, 1999; García Azcanio, 2003).

Así, han aparecido numerosos investigadores y gestores que se han interesado por este tema. De hecho, se ha trabajado el concepto de competencias laborales de disímiles maneras, lo que produce todo un racimo de conceptualizaciones acerca del tema. En esta falta de consenso influyen, según Cuesta Santos (2001), la condición intangible del propio término de competencias, así como la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

De manera general, se considera a las competencias laborales como “un grupo de habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, etcétera., tanto cognitivas como emocionales, poseídas por un individuo, evaluadas y controladas por un campo determinado, que tienen en su base a factores biopsicológicos y culturales que las determinan, que pueden ser potenciadas y que permiten obtener una actuación exitosa en una determinada actividad o actividades que integran uno o varios procesos, a partir de las características y exigencias del mismo, posibilitan la efectividad de dichos procesos y su alineación estratégica con la misión y los objetivos empresariales. Dentro de las habilidades emocionales, se incluye, por supuesto, todas aquellas características personalógicas y de valores del individuo en cuestión” (García Azcanio, 2007).

También acerca del término Gestión por Competencias existe todo un abanico de conceptualizaciones. En lugar de entrar en un debate similar al realizado con el término competencias laborales, se propone la definición que brindan Diego y Marimón (1998), con la que se coincide y se considera que se ajusta a lo que se ha planteado anteriormente. Así, según estos autores, la Gestión por Competencias es “el proceso que optimiza, tanto a nivel individual como organizativo, la adecuación de las características personales (conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, etcétera.) a la efectividad de su actuación profesional (*Performance*)”.

A partir de la definición brindada de competencias se desprende la importancia de la aplicación de un modelo de Gestión por Competencias que tribute a la mejora de los procesos definidos en una organización. Este desarrollo de habilidades en el personal, está en función de los procesos empresariales definidos y su efectividad a la hora de alinearlos con la estrategia, misión y objetivos. Así se logra que el *output* del proceso contribuya a la satisfacción del cliente externo. (Udaondo, 1992; Puchol, 1994; García Azcanio et al., 2006). Lo anterior evidencia la importancia que tienen los individuos que integran una organización para la efectividad de sus procesos (García Azcanio et al., 2005). Cuando se habla de capital humano, se refiere a las personas que trabajan en la empresa y que son los máximos responsables del éxito o el fracaso de las metas y objetivos de dicha organización (Kaplan y Norton, 2004). De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos estratégica (GRH) cobra

---

<sup>7</sup> El término original en inglés es *performance*, y es traducido como actuación, ejecución, desempeño. En este trabajo se va a utilizar indistintamente estas traducciones.

mucha fuerza en nuestros días hasta el punto de que hoy no se concibe a una empresa exitosa que no haya aplicado para sí un modelo de GRH. (García Azcanio, 2003).

La Gestión de Recursos Humanos estratégica se entiende como un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, y busca el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno (Cuesta Santos, 2005). La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa al definir la visión, la misión y los valores de la organización; de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros (Alles, 2000).

Esto evidencia una estrecha relación de la gestión por competencias con la gestión de recursos humanos y con la cultura empresarial. Por un lado, las organizaciones que aplican la GRH estratégica, dedican parte de sus recursos a la selección de personal con un enfoque por competencias y a la formación y desarrollo profesional de éste (Cuesta Santos, 2005).

Por el otro lado, no se debe promover modelos de gestión por competencias o perfiles de competencias genéricas, comprendido dentro de la GRH estratégica, de una empresa a otra, sin importar las diferencias que puedan existir en cuanto a la cultura, tanto organizacional, como de la sociedad en cuestión (García Azcanio, 2005).

El establecimiento de un modelo de gestión por competencias, dentro de la GRH estratégica, supone un cambio en la cultura organizacional, puesto que modifica la manera en que la empresa valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. (López Sans, 2002; Ramírez Passo, 2002; Delgado, 2002).

## **Conclusiones.**

Después de analizar el estado del arte en este capítulo, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. Hoy en día las técnicas más actualizadas en el control de gestión reservan un lugar esencial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende cada vez mas de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos (Nogueira Rivera, 2002).
2. El procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), en su aplicación para distintos sectores de la economía y en especial para el turismo; así como la continuidad a la investigación dada por otros especialistas, ha demostrado la necesidad de formalizar un conjunto de criterios, tales como: criterios y forma de operar para la selección de los procesos claves; criterios y forma de proceder para obtener las principales relaciones entre los procesos para la creación del Mapa de procesos.
3. Se refleja la estrecha relación de la gestión por procesos con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo *EFQM*, el *BSC*, la mejora continúa, las Normas ISO, el *Benchmarking*, el uso de procedimientos para la determinación de los HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque a procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa y tributan a la mejora de los mismos.
4. Se realiza especial énfasis en los postulados de la gestión por competencias dentro de la GRH estratégica, como una de las vías para la mejora de procesos.



## Bibliografía.

- 📖 Aiteco Consultores (2002): “Gestión por procesos”; en: <http://www.aiteco.com>; (Revisado: febrero de 2007).
- 📖 Alles, Martha Alicia (2000): “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias”; Ed. Granica; Buenos Aires.
- 📖 Álvarez Morales, J. A. (2005): “Aplicación de los conceptos del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control en la mejora de los procesos”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 Amendola, Luis (2001): “Arte y técnica de dirigir”; en <http://www.rhmagazine.com/urls/igescon.html>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Amozarrain, M. (1999): “La Gestión por Procesos”; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
- 📖 Berceló, María y col. (2001): “Hacia una economía del conocimiento”; ESIC-Editorial-Pricewaterhouse Coper; Madrid.
- 📖 Boyatzis, Richard E. (1982): “The competer manager: a model for effective performance”; Ed. John Wiley & Sons; New York.
- 📖 Buckingham, Marcus y Coffman, Curt (2000): “Primero, rompa todas las reglas”; Ed. Gestión 2000 S.A.; Barcelona.
- 📖 Chiavenatto, I. (1992): “Administración de Recursos Humanos”; McGraw-Hill; México.
- 📖 Chiavenatto, I. (2002): “Gestión del talento humano”; McGraw-Hill; México.
- 📖 Chomsky, Noam (1971): “Aspects de la theorie syntaxique”; Éditions du Seuil; París.
- 📖 Chomsky, Noam (1982): “Ensayos sobre forma e interpretación”; Ed. Cátedra S.A.; Madrid.
- 📖 Cubeiro, Juan Carlos y Fernández, Guadalupe (1998): “Competencias 4.0”; en revista Capital Humano; No.111, mayo, año XI; Madrid; pp. 48-50.
- 📖 Cuellar Nodarse, Kenai (2007): “Aplicación de una Metodología de Gestión por Proceso, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Hotel Club Kawama”; Trabajo de Diploma; Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 Cuesta Santos, Armando (2001): “Gestión de Competencias”; Editorial Academia; Ciudad de La Habana, Cuba.
- 📖 Cuesta Santos, Armando (2005): “Tecnología de gestión de recursos humanos”; Ed. Academia; Ciudad de La Habana, Cuba.
- 📖 Dávila, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”; IESE. Revista de Antiguos Alumnos.
- 📖 Delgado, Domingo (2002): “Gestión por Competencias”; en [http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo\\_i\\_delgado/competencias.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_i_delgado/competencias.htm). (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Díaz Gorino, A. (2002): “La Gestión por Procesos”; en [www.icedes.com](http://www.icedes.com). (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Diego, Pablo y Marimón, Francesc (1998): “Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en Gestión por Competencias”; en revista Capital Humano, No. 108, febrero, año XI, Madrid; pp. 30-34.
- 📖 Drucker, Peter F. (1992): “Managing for the future”; Ed. Truman Talley Book Dutton; New York.
- 📖 García Azcanio, Andrés (2003): “Potencial Humano. La noción de Competencias”; Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciado en Psicología; Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

- 📖 García Azcanio, Andrés (2005): “La noción actual de Competencias desde la Psicología Cognitiva”; en <http://www.monografias.com/trabajos24/nocion-competencias/nocion-competencias.shtml>. (Revisado en Septiembre, 2005).
- 📖 García Azcanio, Andrés (2006): “Desde la Psicología Cognitiva hasta la gestión por competencias en empresas turísticas” (Reflexión); en Revista Retos Turísticos, No. 2-3, Vol. 5; Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; ISSN: 1681-9713.
- 📖 García Azcanio, Andrés (2007): “Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel *Mercur* Cuatro Palmas Coralia”; Tesis para optar por el título de Master en Administración de Empresas; UMCC.
- 📖 García Azcanio, Andrés; Pérez Navarro, Arley; Aldama Alfonso, Berta (2005): “Teorías Cognitivas de las Competencias Humanas para potenciar la Gestión por Competencias en el sector hotelero”; CD del III Simposio Internacional TURDES 2005; ISBN: 959-16-0348-7.
- 📖 García Azcanio, Andrés; Medina León, Alberto; Nogueira Rivera, Dianelys; Quintana Tápanes, Lázaro (2006): “Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos”; en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-con-procesos.htm>. (Revisado en Octubre, 2006).
- 📖 Gardner, Howard (1997): “Estructuras de la mente: La teoría de las Inteligencias Múltiples”; Fondo de Cultura Económica; Bogotá; Colombia.
- 📖 Gardner, Howard (1999): “Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21<sup>st</sup> Century”; Basic Books; New York.
- 📖 Goleman, Daniel (1996): “La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el Cociente Intelectual”; Ed. Javier Vergara; Buenos Aires.
- 📖 Goleman, Daniel (1999): “La Inteligencia Emocional en la empresa”; Ed. Javier Vergara; Buenos Aires.
- 📖 González Méndez, L. (2002): “El Enfoque de Procesos”; en: [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque_de_procesos); Revisado: julio de 2002.
- 📖 Hernández García, Elian (2007): “Aplicación de una metodología de gestión por proceso vinculada con benchmarking en la mejora de procesos. Hotel Club Barlovento”; Trabajo de Diploma; Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 Junginger, C. (2000): “La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias”; en [www.ujasalud.com](http://www.ujasalud.com). (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Kaplan y Norton (2004): Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000, España.
- 📖 Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999): “El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”; Ediciones Gestión 2000; Barcelona.
- 📖 López Sans, Francisco Javier (2002): “La gestión del conocimiento y la gestión por competencias en las organizaciones”; en <http://www.rrhmagazine.com>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 López Viñegla, A. (1998): “El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia”; Editora AECA; Madrid.
- 📖 Lorenzo-Heva, Jacinto (1999): “Gestión del conocimiento: Un modelo de gestión empresarial a favor de la productividad y la competitividad”; en revista Capital Humano, No. 124, julio, año XII; Madrid; pp. 42-46.
- 📖 Macintosh, Ann (1997): “Position Paper on Knowledge Management”; en Artificial Intelligence Applications Institute; University of Adinburgh, marzo.

- 📖 Marrero La Torre, Yoel (2003): “Propuesta Metodológica para la mejora de los procesos hoteleros, aplicaciones en el Hotel Riú Turquesa”; Trabajo de Diploma de la UMCC.
- 📖 McClelland, David C. (1973): “Testing for Competence rather than for Intelligence”; American Psychologist; January.
- 📖 Mederos Hernández, Yipsi (2007): “Aplicación de una Metodología de Gestión por Procesos en el departamento de Recepción del Hotel Barceló Solymar”; Trabajo de Diploma; Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 Medina Enríquez, Arianne (2007): “Implementación de una metodología para la mejora de los procesos: Particularidades en Animación”; Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 Mora Martínez, J. R. (1999): “Gestión Clínica por Procesos”; en [www.dinarte.es/ras/ras21](http://www.dinarte.es/ras/ras21). (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Morcillo Ródenas, C. (2000): “Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?”; en [www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf](http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf). (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Negrín Sosa, Ernesto (2002): “El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros”; Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas; Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- 📖 Nogueira Rivera, Dianelys (2002): “Modelo conceptual y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas”; Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- 📖 Nogueira Rivera, Dianelys; Medina León, Alberto.; Nogueira Rivera, Carlos. (2004): “Fundamentos del Control de la Gestión Empresarial”; Editorial Pueblo y Educación; Ciudad de La Habana.
- 📖 Normas ISO 9001 (2000): “Norma Internacional. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos”; Secretaría Central de ISO; Ginebra, Suiza.
- 📖 Ortiz, José María (2000): “La gestión por competencias y el cuadro de mando integral”; en revista Capital Humano, No. 131, marzo, Año XIII; Madrid; pp. 6-8.
- 📖 Pfeffer, Jeffrey (1998): “La ecuación humana”; Ed. Gestión 2000; Barcelona.
- 📖 Puchol, L. (1994): “Dirección y gestión de recursos humanos”; Ed. Perspectivas y prospectivas; España.
- 📖 Quintas, Paul; Lefrere, Paul y Jones, Geoff (1997): “Knowledge Management: a Strategic agenda”; en Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385-391; Elsevier Science Ltd.
- 📖 Ramírez Passo, Carlos (2002): “¿Qué es una Competencia?”; en <http://www.rrhhmagazine.com>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Sedeño Prado, Yordán (2002): “Gestión del conocimiento: ¿Tecnología o Cambio cultural?; en <http://www.arearh.com/servicios/foro.htm>; Revisado: mayo de 2003.
- 📖 Sitio Web <http://www.aecirujanos.es>; Revisado: marzo de 2007.
- 📖 Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>, Revisado: mayo de 2005.
- 📖 Sitio Web: [www.calidad.org](http://www.calidad.org). Revisado: marzo de 2007.
- 📖 Spencer, Lyle y McClelland, David (1984): “Competency Assessment Methods: History and State of the Art”; en [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm). (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Spencer, Lyle y Spencer, Signe M. (1993): “Competence at Work, models for superior performance”; John Wiley & Sons; New York.
- 📖 Sternberg, Robert J. (1997): “Inteligencia Exitosa”; Ed. Paidós; Barcelona.

- 📖 Trischler, W. E. (1998): “Mejora del valor añadido en los procesos”; Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona.
- 📖 Udaondo Durán, Miguel (1992): “Gestión de calidad”; Ed. Díaz de Santos, S.A.; Madrid.
- 📖 Verdú, Marga (2002): “Gestionar el talento o la suma del saber y la habilidad”; en <http://www.areas.com/servicios/foro.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Zaratigui, J. R: (1999): “La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa”, en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.
- 📖 Zorrilla, Hernando (1997): “La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica”; en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm#Inicio>. (Revisado: mayo de 2003).