

Título: *Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos.*

Autores:

- Lic.: Andrés García Azcanio. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. E-Mail: andres.garcia@umcc.cu
- Dr.C. Alberto Medina León. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. E-Mail: alberto.medina@umcc.cu
- Dr.C. Dianelys Nogueira Rivera. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. E-Mail: dianelys.nogueira@umcc.cu
- Dr.C. Lázaro Quintana Tápanes. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. E-Mail: lazaro.quintana@umcc.cu

Originalmente publicado en:

- 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>.

Palabras claves: Gestión Empresarial, Gestión por Procesos, Gestión por Competencias, Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), Mejora Continua (*Kaizen*), Normas ISO, Modelo *EFQM*, Gestión por el Conocimiento.

Introducción.

Las teorías de la Gestión Empresarial han evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas. Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con un enfoque a procesos de relativa reciente aplicación referida por autores como: Amozarrain (1999); Zaratiegui (1999); etc.

Por siglos, organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad, como las universidades, los ejércitos y la iglesia católica, han presentado con éxitos una estructura funcional. Esto justifica la resistencia al cambio que se ha producido en la mayoría de las instituciones a la hora de la implementación de la gestión por procesos.

No obstante, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas hoy día, exige más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

Así, se define a los procesos como 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). (Nogueira Rivera et al., 2004).

Desarrollo:

De este modo la Gestión por Procesos queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad.

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los “procesos”, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación 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 continua, las Normas ISO, el *Benchmarking*, el uso de metodologías para la determinación de los 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.

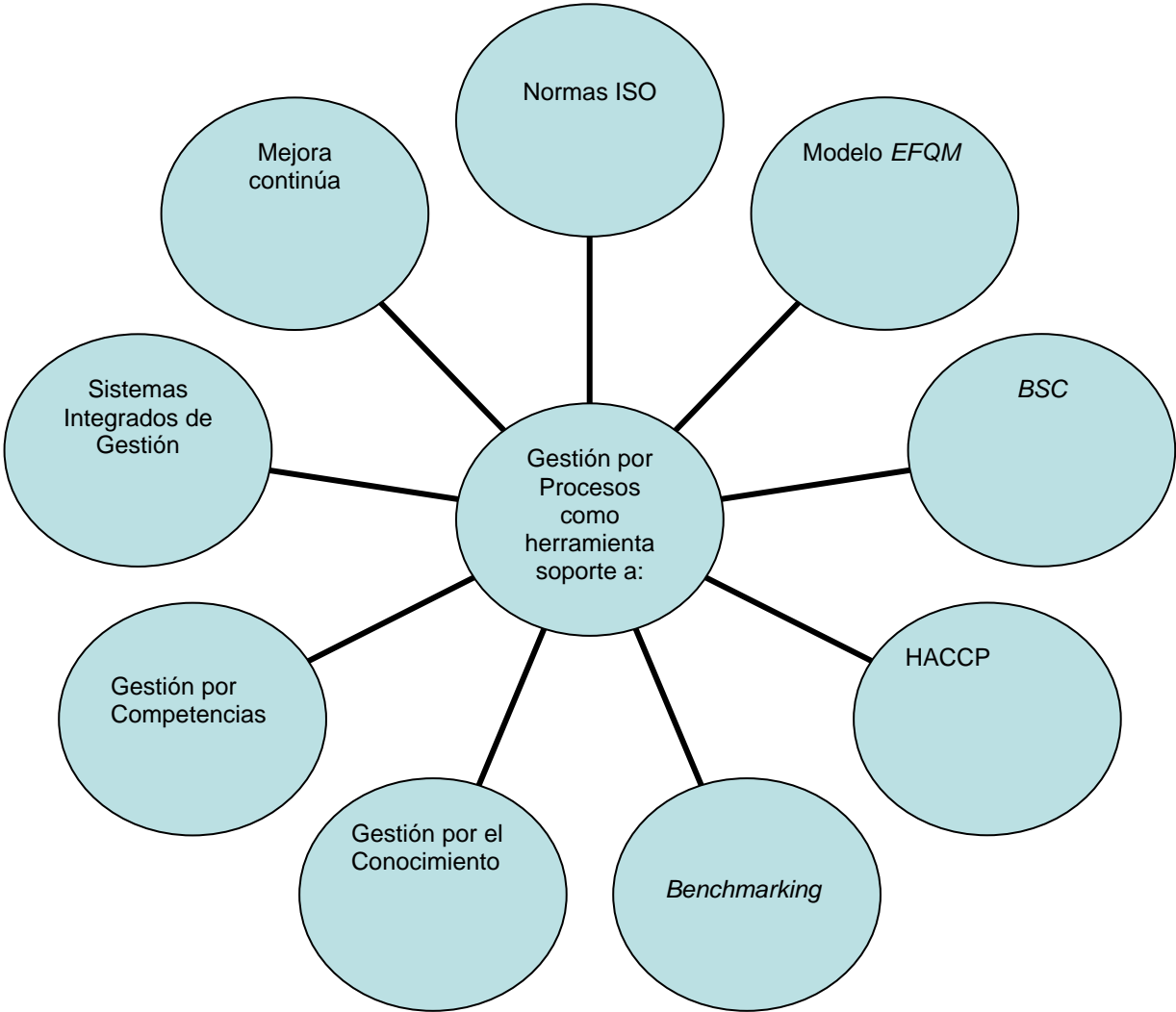


Figura 1: La Gestión por Procesos como herramienta soporte a la implementación de un conjunto de tendencias actuales de la gestión empresarial. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se referirán varias de estas tendencias modernas de la Gestión Empresarial, de manera sucinta y con énfasis en el enfoque de procesos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) 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, Zaratiegui (1999); Dávila (1999); López Viñela (2003); Kaplan y Norton (1999) 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.

E CMI realiza un gran énfasis en la **gestión de los procesos** en la organización. 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 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. 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.

Etapas planteadas por Ishikawa¹ para la implementación del Mejoramiento Continuo:

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

Como se puede apreciar esta es otro punto de vista donde se 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 9000 e ISO 9001 del 2000. Las empresas certificadas ISO 9000 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.

¹ Referido en Zaratiegui (1999)

También, el **Modelo EFQM** (Modelo de Excelencia Empresarial Europeo) 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 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.

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.

Otra tendencia que se relaciona con los procesos es la de **Gestión por el Conocimiento**². 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

² El término acuñado en la bibliografía es el de Gestión del Conocimiento, no obstante, en este trabajo los autores utilizarán 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.

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)*. (Lorenzo-Heva, 1999; García-Tapia, 2002; Zorrilla, 1997).

Existen muchas formas de definir la Gestión por el Conocimiento. La causa de que estas definiciones sean tan variadas estriba en el propio concepto de conocimiento y sus variadas definiciones³. De todas maneras, ellas 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. (Sedeño Prado, 2002; García Azcanio, 2003).

La Gestión por el conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. 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. Se puede agregar que la gestión por el conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En este punto resulta indudable la relación que tiene la **gestión por el conocimiento con la gestión por procesos**. Al ser el hombre el centro de una organización, se plantea que la sociedad del futuro es la sociedad del conocimiento (Drucker, 1992) y contar con un cliente interno preparado, que esté al tanto de la estrategia, misión y objetivos de la

³ Para una revisión de la variedad de conceptos de conocimiento, ver: Berceó, María y col. (2001): "Hacia una economía del conocimiento"; ESIC-Editorial-PriceWaterhouse Coper; Madrid.

institución, que conozca la importancia de las actividades que realiza y cómo estas tributan a un proceso mejorado⁴ y alineado con la estrategia, la misión y los objetivos.

Por último, en este trabajo se hará referencia a la **Gestión por Competencias** otra de las tendencias de la gestión empresarial. Cada día se hace más evidente, a la hora de concebir una organización eficiente y eficaz, la importancia que tienen, para lograr este objetivo, los individuos que integran dicha organización. (García Azcanio et al., 2005). Así, cuando se habla de capital humano⁵, 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.

En otras épocas se trataba de gestionar la tecnología y el trabajador debía adaptarse a esta o quedaba fuera. Hoy, los adelantos tecnológicos son tantos y con la globalización están tan al alcance de cualquier empresa del mundo desarrollado, que los directivos se han dado cuenta que la diferencia radica en los trabajadores de la institución, en sus capacidades y motivaciones.

Sobre el rol estratégico del factor humano, Becker⁶ (2002) plantea: “El capital humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad a la economía moderna. Es, por consiguiente, una economía basada en el factor humano. Los resultados económicos dependen de cómo se cambien y se aproveche el talento de las personas”.

Este tema reviste mucha importancia porque su implementación conlleva a tener un personal preparado y acorde a las actividades que va a desempeñar en una empresa determinada.

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

⁴ Se debe tener en cuenta que para implementar correctamente la gestión por el conocimiento la comunicación en la empresa debe fluir bidireccionalmente, es decir, tanto de arriba-abajo como de abajo-arriba.

⁵ Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados; según Kaplan & Norton (2004): “Mapas Estratégicos”; Ediciones Gestión 2000; España.

⁶ Premio Nobel de Economía.

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, 2004).

Hoy la detección de las competencias necesarias y su gestión para el logro de los objetivos propuestos, y de una manera eficiente, resulta una tendencia actual y altamente difundida en las organizaciones. De igual manera, la formación y desarrollo de manera continúa resultan una necesidad y son una responsabilidad de la empresa.

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 particular⁷. En la actualidad, se 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. (Sarmentero Bon et al., 2004).

Así, se define el término competencias laborales como un grupo de habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, etcétera., tanto cognitivas como emocionales, poseídas por un individuo, 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, posibilitar 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 del individuo en cuestión. (García Azcanio, 2003).

⁷ Sobre este tema ver Pfeffer, Jeffrey (1998): "La ecuación humana"; Ediciones Gestión 2000 SA; Barcelona, España.

Por otra parte, según Diego y Marimón (1998), 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 los procesos definidos en una organización**, puesto que éstos exigen para su realización de determinadas habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, etcétera, tanto cognitivas como emocionales, que se pueden potenciar en los individuos, para posibilitar que su aporte al éxito empresarial sea mayor mediante el desarrollo de la organización, de sus miembros y equipos de trabajos, 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.

Dicho de otra forma, al gestionar habilidades que respondan a los diferentes procesos en una empresa, se puede lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, preparación y formación del personal, una mayor eficacia en la gestión a la hora de tomar decisiones; así como la mejora gradual de los procesos que permiten su funcionamiento, eficiencia y una mejor adaptación de la empresa a su entorno.

Es bueno aclarar en este punto que existe una estrecha relación de la gestión por competencias con la gestión de recursos humanos y con la cultura empresarial, la cual también define la manera en que se mejorarán los procesos y las actividades que los componen. Los modelos para la gestión por competencias deben permitir el uso de la información recogida para mejorar los sistemas de selección, desarrollo, rotación y promoción del personal así como posibilitar el establecimiento de un sistema de retribución basado en su desempeño en las actividades que están contenidas en determinados procesos, todos ellos componentes de la gestión de recursos humanos. No se debe promover modelos de gestión por competencias, o perfiles de competencias genéricas, de una empresa a otra, sin importar las diferencias que puedan existir en cuanto a la cultura.

El establecimiento de un modelo de Gestión por competencias, por otra parte, 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, mejorar sus procesos y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa con prioridad en lograr la satisfacción de los clientes y en la búsqueda de la necesaria alineación con la estrategia de la organización.

En resumen, se ha expuesto hasta aquí la relación que existe entre algunas de las tendencias modernas de la Gestión Empresarial con la gestión por procesos, donde se evidencia la importancia que tiene en la actualidad esta herramienta para el logro del éxito empresarial y su utilidad a través de diferentes metodologías que ubican a “los procesos” como parte indispensable de su cuerpo teórico. Las restantes tendencias enunciadas serán el fruto de otro trabajo.

Bibliografía

- 📖 Amozarrain, M. (1999): “La Gestión por Procesos”; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
- 📖 Becker, G. (2002): “La inversión en talento como valor de futuro”; en revista Capital Humano, No. 153, marzo, año XV; Madrid; pp. 26-28.
- 📖 Berceño, M et al. (2001): “Hacia una economía del conocimiento”; ESIC-Editorial-Pricewaterhouse Coper; Madrid.
- 📖 Chiavenatto, I. (2004): “Gestión del talento humano”; *McGraw-Hill*; México.
- 📖 Dávila, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”; IESE. Revista de Antiguos Alumnos.
- 📖 Diego, P. y Marimón, F. (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, P. F. (1992): “*Managing for the future*”; Ed. Truman Talley Book Dutton; New York.
- 📖 García Azcanio, A. (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, A. (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, A. et al. (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-Tapial, J. (2002): “La importancia estratégica de la gestión del conocimiento”; en <http://www.rrhhmagazine.com/articulo/gescon/gescon1.asp>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Kaplan, R & Norton, D.P. (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 Viñela, C. (2003): "El Balanced Scorecard (BSC)"; en <http://www.gestiopolis.com>. (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Lorenzo-Heva, J. (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.
- 📖 Nogueira Rivera, D. (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, D. et al. (2004): "Fundamentos del Control de la Gestión Empresarial"; Editorial Pueblo y Educación; Ciudad de La Habana.
- 📖 Pfeffer, J. (1998): "La ecuación humana"; Ed. Gestión 2000; Barcelona.
- 📖 Sarmentero Bon, I. et al. (2004): "Propuesta de competencias laborales basadas en valores y procesos para hoteles todo incluido"; en revista Retos Turísticos, No. 3, Vol. 3; Universidad de Matanzas.
- 📖 Sedeño Prado, Y. (2002): "Gestión del conocimiento: ¿Tecnología o Cambio cultural?"; en <http://www.arearh.com/servicios/foro.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Zaratiegui, J. R: (1999): "La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa", en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.
- 📖 Zorrilla, H. (1997): "La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica"; en <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm#Inicio>. (Revisado Mayo, 2003).