

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
Facultad de Industrial – Economía.



Tesis para optar por el Título de Master en Administración de Empresas.
Mención Gestión de la Producción y los Servicios.

“Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia”.



Autor: Lic. Andrés García Azcanio.

Tutores: Dr.C. Alberto Medina León.

Dr.C. Ernesto Negrín Sosa.

Matanzas, 2007

Nota de Aceptación



Nota de aceptación.

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Declaración de Autoridad

Declaratoria de autoridad.

Declaro que soy el único autor de esta Tesis de Maestría realizada en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, como parte de la culminación de estudios de Master en Administración de Empresas en la Mención Gestión de la Producción y los Servicios, autorizando que la misma sea utilizada por la institución con la finalidad que se estime conveniente.

Lic.: Andrés García Azcanio

Dedicatoria

Dedicatoria.

Esta tesis es el resultado de un gran esfuerzo producto de las muchas interrupciones que tuvo durante su realización. Por eso, quisiera realizar dos dedicatorias que para mi son muy importantes. La primera por ser una deuda que tengo conmigo mismo y con mis recuerdos de la infancia, la segunda por constituir mi fe en los momentos más difíciles. Por ello, la dedicatoria queda así:

*A mi abuela, que vive siempre en mi corazón. Gracias por
estar ahí.*

A DIOS, siempre.

Agradecimientos

Agradecimientos.

Alguien me dijo una vez que lo más difícil del acabado de una tesis eran los agradecimientos. Creo que tenía razón. Tengo que agradecerle a tantas personas buenas el hecho de que esta tesis esté culminada que temo se me quede alguno. Por otro lado, ha sido tan difícil expresar lo que siento que, aunque no se vea en el papel, lo que está escrito provocó las más disímiles emociones en mí: alegrías, nostalgias, tristeza, todas ellas en unas pocas palabras. Así quiero agradecer:

A mi papá, por estar en la distancia, pero permanecer a mi lado y en mi corazón.

A mi mamá, mi hermanita Kathy y Juanca, por estar siempre a mi lado y apoyándome en todo.

A Gise, a la cual prometí terminar esta tesis. Gracias... por todo... espero de corazón volverte a ver... pronto...

A Medina por aceptar ser mi tutor, por mostrarme el camino y guiarme con sus conocimientos. Por todo lo que aprendí de sus conversaciones. Gracias por abrir la puerta.

A Negrín, por ser, además de mi jefe y tutor, mi amigo y ayudarme en la culminación de este trabajo.

A Arley, por ser mi GRAN HERMANO en las buenas y en las malas. Gracias por recordarme en el día a día que lo verdaderamente mágico de la amistad no radica en mirar al lado y ver al amigo, sino en tener la absoluta certeza que siempre podrás contar con su presencia.

A Tomás por ser especial. Es la evidencia de que la amistad verdadera es como un árbol con raíces profundas: le puedes cortar las ramas, que estas siempre volverán a retoñar con más fuerzas.

A Aray, por ser mi primera amiga y la mejor de todas, y por sobretodo, por aguantar mis bromas.

A Pucha y Elvira, por ser mis segundas madres. Por aceptarme como a un hijo más y por brindarme mucho cariño y apoyo.

A mis hermanos Yuliesky, Mijail, Maikel y Yanel. Aunque en la distancia, sigo diciendo orgulloso que son, de diferentes maneras, mi grupo de referencia y de pertenencia.

A mi familia por el apoyo y las fuerzas que me proporcionaron en todo momento.

A mi familia postiza por su cariño y confianza.

A Arianne, que empezó con el trabajo y me motivó a concluirlo. Fue toda una escuela tuturarla. Espero que mantengamos por siempre la amistad bella que creamos.

A Amaury y Lise por ser mis hijos universitarios y por ser tan atentos y serviciales.

A Enildo, por su amistad y su ayuda con la logística. ¡Gracias socio!

A mis hermanas Laurita, Gretel y Lisette y a mi sobrino Alejandrino, los quiero mucho.

A mis compañeras(os) de la UMCC. Gracias por sus sonrisas y por su amistad sincera.

A mi equipo de trabajo: Yoli, Yusi y Boris. De verdad que la pasamos bien en la maestría.

A mis hermanos masones y Odd Felows. De seguro de las mejores cosas que me han pasado.

A mis amigos creados en Jagüey. Ha sido un placer conocerlos y mejor aún conservar su amistad.

En fin, a todos ¡GRACIAS!

Resumen

Resumen.

Este trabajo fue realizado en el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia, cita en la Avenida 1ra, entre las calles 60 y 64, Varadero y aborda la necesidad de utilizar métodos efectivos para el mejoramiento de los procesos con vista a lograr la alineación de los mismos con las estrategias empresariales. A tal efecto, se implementa el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), la cual se desarrolla para el proceso de Animación seleccionado como clave en la presente investigación y reconocido como de vital importancia para aquellos hoteles que operan bajo la modalidad todo incluido.

Se destaca la aplicación de un conjunto de herramientas y métodos que complementa el procedimiento y análisis de la mejora de proceso, entre ellos: análisis-síntesis, inducción-deducción, concordancia de *Kendall*, el método DELPHI, la Tormenta de Ideas, Diagramas *As-Is*, el Mapa de Procesos, Matriz para la determinación de los procesos claves, Análisis del valor añadido, Diagramas de flujo, análisis DAFO, entrevistas informales, encuestas, redacción y consulta de documentos; así como, la formalización como parte del procedimiento de un conjunto de experiencias surgidas en la aplicación práctica y/o como continuidad en el desarrollo de las investigaciones sobre este tema.

Además, se realiza, para la mejora de procesos, la aplicación parcial del procedimiento para la gestión por competencias, y se tributa a dicha mejora con la elaboración de un plan de formación por competencias y la propuesta de indicadores para el control de gestión. Resalta el hecho de que el presente trabajo incursiona en el proceso de animación que a pesar de su reconocida importancia para los hoteles que operan bajo la modalidad de todo incluido, resultan escasos los trabajos al respecto.

Índice

Índice.

Introducción.	1
Capítulo I. Estado del arte y de la práctica.	7
1.1 El Management.	7
1.1.1 Procedimientos para la caracterización y clasificación de los Sistemas Productivos en la gestión moderna.	8
1.1.2 Los servicios en la gestión moderna.	11
1.1.3 El Turismo con sistema de servicio en la gestión empresarial actual.	12
1.1.3.1 Los sistemas de servicio hotelero. Modalidad de gestión en el caso cubano.	13
1.1.3.2 El Sistema Todo Incluido. Su utilización en Cuba.	14
1.2 La Gestión por Procesos.	15
1.2.1 Elementos a tener en cuenta para desarrollar procedimientos para la mejora de procesos.	17
1.2.2 Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos.	21
1.3 La Gestión por Competencias en la mejora de procesos.	28
1.4 La Gestión por Procesos en Cuba.	31
1.5 Conclusiones.	33
Capítulo II: Procedimientos y herramientas para la gestión y mejora de procesos.	35
2.1 Procedimiento para la Gestión por Procesos.	35
2.2 Herramientas complementarias a utilizar para el desarrollo de la Gestión por Procesos.	51
2.3 El empleo de Indicadores de Gestión para la medición de los procesos empresariales.	56
2.3.1 Procedimiento general para establecimiento de Indicadores de gestión.	57
2.4 Conclusiones.	61
Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento para la gestión y mejora de procesos en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia.	62
3.1 Caracterización y clasificación del Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia.	62
3.2 Aplicación parcial de la metodología para la mejora de procesos.	64
3.3 Conclusiones.	85
Conclusiones.	86
Recomendaciones.	88
Bibliografía.	89

Introducción

Introducción.

Los seres humanos son testigos de una gran cantidad de cambios tecnológicos que ocurren en la actualidad que nos hacen pasar del presente al futuro sin apenas darnos cuenta. De repente se descubre que se utilizan tecnologías que hace tiempo atrás parecían inalcanzables.

Este es el marco de las ciencias que se vive en la actualidad, donde siempre tiene que haber espacio para la renovación y la reconceptualización, no sólo de las soluciones, sino incluso de los problemas científicos.

De esta dinámica no se escapan las ciencias empresariales, cuando, a principios del siglo XX, el desarrollo de la industria seguía en aumento debido a la complejidad, a las nuevas tecnologías y a los requerimientos de mayor organización, por lo que aparece la llamada “Administración Tradicional o Científica” que se comienza desarrollar en Estados Unidos por F. W. Taylor.

A partir de ahí, surge el término “*Management*” (en inglés) para definir esta ciencia. *Management* es una palabra anglosajona que, en el mundo empresarial, suele traducirse al castellano como gerencia, administración, gestión empresarial, dirección de empresas, etcétera. Drucker (1992), considerado el padre del *management* moderno, define al mismo como “la misión de la empresa, motivar y organizar las energías humanas, a fin de cumplirla”.

Desde esta óptica, las teorías de la Gestión Empresarial evolucionan en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se vuelven cada vez más complejas. Esto ha llevado a que se haya redimensionado algunos conceptos y han aparecido tendencias modernas. En este caso se encuentra la Gestión por Procesos.

Según Nogueira Rivera et al. (2004), “los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales””. Así se encuentra, en la bibliografía especializada en administración de operaciones, que se dedica un espacio importante al estudio del análisis de los procesos.

Como ejemplo de lo anteriormente planteado se tiene en la ISO (*International Standard Organization*), la cual adopta el enfoque de procesos al cual otorga un papel importante en la gestión de la calidad. Otro ejemplo se encuentra en el Modelo de Excelencia Empresarial Europeo (*EFQM*) de calidad total, el cual establece como uno de sus criterios de evaluación a los procesos.

Por su parte el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que traduce las estrategias de la empresa en indicadores pertenecientes a cuatro perspectivas. De ellas, a los efectos de esta investigación, se hace énfasis en dos: “los procesos internos” y “aprendizaje y crecimiento” (relacionado con los empleados). Así, se establece que una buena actuación de los empleados podría influir en los procesos.

Sin embargo, tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial que contrasta con la gestión por procesos recomendada por varios autores (Nogueira Rivera et al., 2004; Amozarrain, 1999; Zaratiegui, 1999; etcétera). Es solo en estos últimos años que se retoman los procedimientos aportados por estos autores para su aplicación en el campo empresarial.

De este enfoque por funciones no se escapa la Gestión por Competencias, la cual ha cobrado mucha fuerza en los últimos años en el mundo empresarial. Ella según Cuesta Santos (2001) es esencial para entender la Gestión de Recursos Humanos (GRH) puesto que implica: “mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unido a un conocimiento superior de las potencialidades de las personas y su desarrollo”.

En este sentido, permite la capacitación de sus miembros en función de sus potencialidades futuras para adaptarlos a un proceso tecnológico que cada día exige mayor preparación por parte de los trabajadores, pero que es muy necesario para lograr la supervivencia de las empresas en ambientes tan competitivos como los que se viven en la actualidad (Covey, 2000; Rodríguez y García, 2001; Becker, 2002).

Tradicionalmente la gestión de los recursos humanos se ha realizado desde los puestos de trabajo, a partir de una visión funcional de los mismos (Beer y col., 1989; Harper y Lynch, 1992; Werther y Davis, 2001; Chiavenatto, 2002). Otros autores, (Sarmentero Bon et al., 2004), gestionan las competencias al mismo tiempo desde una visión de procesos y desde una visión departamental, en cuyos planteamientos se definen habilidades tanto desde el proceso, como desde el departamento en que se inserte el trabajador.

Sin embargo, resulta decisivo en las condiciones actuales centrar la gestión de dichas competencias a partir de las habilidades que tributan a las actividades que forman a los procesos definidos en una empresa.

Lo anterior permitiría que las habilidades que se busquen o se desarrollen en los trabajadores contribuyan a que estos se desempeñen con más calidad, y su aporte al proceso donde estén insertados sea mayor. No se debe olvidar, que son los individuos de una organización los que hacen funcionar los procesos en la misma.

El sector turístico constituye uno de los más importantes para la economía cubana, y sería útil analizar la incidencia que puede tener gestionar las competencias para los procesos, para lograr que este enfoque tradicional, que ha prevalecido en el tiempo, de paso a otro que puede proporcionar mayor efectividad en la empresa.

El turismo es un fenómeno que ha ido en crecimiento en las últimas décadas. Constituye una actividad esencial para la vida de las naciones, pues tiene un impacto directo sobre los sectores

sociales, culturales, educativos y económicos de las sociedades. Este crecimiento ha sido relacionado con el desarrollo de las naciones, representa un gran negocio, con grandes ingresos que permiten su expansión. Este sector de la economía mundial, permite el empleo de millones de personas.

Cuba, es un país con innumerables potencialidades para llegar a ser una de las regiones de destino turístico más interesante en el Caribe. Por ello, y por lo importante que resulta para Cuba, al ser una de las principales fuentes de entrada de moneda libremente convertible, se hace necesaria una adecuada gestión de los procesos que llevan a la efectividad de las empresas cubanas que intervienen en este sector.

De hecho, la mayoría de los procesos de una instalación hotelera constituyen procesos de servicio con alto grado de contacto con el cliente. Esto implica que, el proceso y su salida al cliente, transcurran a la par, lo que apunta que, para lograr la satisfacción del mismo, debe existir un buen nivel de formación por parte del personal que labora en el proceso, y que garantice el éxito en el mismo, al aportar valor añadido.

En este caso, se encuentran procesos tales como el de animación, alojamiento, recepción y A+B, los cuales resultan esenciales para al logro de la misión de la instalación en cuestión (Negrin Sosa, 2002). Además, procesos como el de animación, son esenciales para lograr la satisfacción del cliente, mostrar en todo su esplendor el desarrollo cultural cubano, dar a conocer al mundo la idiosincrasia de nuestro pueblo y la transmitir ideas y valores, repercutir en los juicios y valoraciones de los clientes y tener implicaciones en los niveles de repitencia de los mismos (Lantigua Hernández, 2006).

Para esto, se debe realizar, entre otros aspectos esenciales, una adecuada gestión de las competencias de los trabajadores, de las empresas del sector, de forma tal que tributen a la mejora de procesos en los cuales se inserten.

Si se gestionan habilidades que respondan a los diferentes procesos en una entidad turística cualquiera, 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.

Luego de considerar lo planteado este trabajo pretende resolver el problema siguiente:

Problema:

- **¿Cómo asociar el desempeño por competencias con la gestión por procesos, como una de las vías para la mejora gradual de procesos de alto grado de contacto con el**

cliente¹, en el Hotel *Mercure Cuatro Palmas Coralia*, que pertenece al polo turístico de Varadero?

Hipótesis:

- Si se elabora un plan de formación por competencias, que incluya acciones tanto estratégicas como operativas, se logrará establecer indicadores de control de gestión que permitan contribuir a la mejora gradual de procesos de alto grado de contacto con el cliente, mediante su implementación en el Hotel *Mercure Cuatro Palmas Coralia*.

Objetivo General:

- Asociar el desempeño por competencias a la gestión por procesos, a través de la elaboración de un plan de formación por competencias, que permita la propuesta de indicadores para el control de gestión y que tributen a la mejora gradual de procesos de alto grado de contacto con el cliente, mediante su implementación en el Hotel *Mercure Cuatro Palmas Coralia*.

Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio detallado del estado del arte y de la práctica que permita la selección y / o adecuación de las principales herramientas y técnicas sustentada en un análisis de proceso.
- Lograr la aplicación parcial de un procedimiento para la gestión y mejora de procesos para el Hotel *Mercure Cuatro Palmas Coralia*, que incluya la elaboración del mapa de proceso, con las relaciones fundamentales de los mismos y los diagramas *As – Is*.
- Realizar el estudio de análisis y mejora para un proceso de alto grado de contacto con el cliente, a partir de la aplicación parcial de un procedimiento para la gestión por competencias que tribute a su mejora.
- Elaborar un plan de formación por competencias, con acciones tanto operativas como estratégicas, que posibilite contar con un personal más calificado a la hora de ejecutar el proceso incidiendo en la efectividad del mismo.
- Establecer un conjunto de indicadores de control de gestión que permitan, mediante su implementación en el Hotel *Mercure Cuatro Palmas Coralia*, el adecuado seguimiento y control del plan de formación por competencias, de manera que tribute a la mejora del proceso.

Variables:

- Variable Dependiente: Plan de mejora gradual del proceso a través del plan de formación por competencias; propuesta de indicadores de control de gestión.

¹ Esta clasificación es utilizada en la presente investigación para definir a los procesos en los cuales se materializan las interacciones fundamentales entre los clientes externos y la organización.

- Variable Independiente: Aplicación parcial del procedimiento de gestión por procesos a un proceso de alto grado de contacto con el cliente; Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias para la mejora gradual de los procesos.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos trazados, el proceso de investigación se desarrolló en las fases siguientes:

1. Diseño general de la investigación, basado en la problemática, el problema científico y los objetivos a alcanzar.
2. Revisión y análisis de la literatura especializada y otras fuentes de consulta para la elaboración del estado del arte y la práctica de la investigación.
3. Caracterización del sector turístico de Varadero, síntesis de los procedimientos de gestión utilizados.
4. Aplicación parcial de los procedimientos de Gestión por Procesos y gestión por competencias en la entidad objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de análisis y síntesis, dinámica de grupos, métodos estadísticos, análisis comparativo, herramientas matemáticas y entrevistas.

La actualización e integración de los conocimientos universales alrededor de temas novedosos relacionados con los procedimientos para implantarlos en empresas hoteleras y perfeccionar su aplicación para el proceso de animación, fundamentan el valor teórico de la investigación realizada.

El valor social se manifiesta, de un lado, en la organización de la participación de los trabajadores en la gestión por proceso, la toma de decisiones y la elaboración del plan de formación por competencias que tribute además de al proceso, al desarrollo personal de los individuos, garantizando su compromiso con la entidad; de otro lado, en el mejoramiento de las condiciones de trabajo del personal que participa en cualquiera de los procesos que sean corregidos, lo que proporcionará más tiempo para el desarrollo de otras actividades, así como mayor motivación, satisfacción y desempeño, lo que incide en el bienestar de la organización y de la sociedad en general.

Su valor práctico radica en la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder aplicar parcialmente los procedimientos desarrollados. Desde el punto de vista docente los resultados del trabajo sirven como referencia en la impartición de la temática sobre Gestión por Procesos en empresas de servicios hoteleros y en especial para la carrera de Licenciatura en Turismo.

Esta tesis, se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo 1, donde se define el marco teórico y referencial de la investigación efectuada, así como se aborda el estado de la práctica del tema en Cuba; un Capítulo 2 en el que se resume y explica toda la investigación metodológica

desarrollada; y un Capítulo 3, donde se muestra una caracterización de la entidad estudiada, así como el resultado de las aplicaciones parciales de los procedimientos para la gestión y mejora de procesos hoteleros a partir de la gestión por competencias, que muestran la posibilidad de puesta en práctica de la propuesta efectuada; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la Bibliografía consultada y finalmente, un grupo de Anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los resultados expuestos.

En el trabajo se logra la aplicación parcial del procedimiento de Gestión y Mejora de procesos y se distingue como continuación de una primera aplicación efectuada para el área de Animación en hoteles del Polo Turístico de Varadero, que derivó en un trabajo de diploma, del cual, el autor de este trabajo, participó como tutor. Otro aspecto a destacar en el trabajo es la integración al procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002) de un conjunto de experiencias prácticas, procedimientos y herramientas que la hacen más viable para su aplicación, así como del procedimiento para la gestión por competencias, con el fin de que, esta última, tribute a la mejora de procesos.

En ambos casos, no se llegó a la etapa de implementación, sino se realizó una aplicación parcial, que llevó solo a la etapa de propuesta de indicadores que posibilitaran el control de gestión. Aún así, permite establecer la relación entre la mejora de procesos y la gestión por competencias en los trabajadores, al mismo tiempo que consiste en un primer acercamiento directo al tema de la mejora de procesos, no sólo a partir del análisis del valor añadido, sino también a través de planes de formación que permitan la inserción en el proceso de un personal más capacitado para la efectividad del mismo.

Capítulo I

Capítulo 1: Estado del arte y de la práctica.

En este capítulo se dedica al estado del arte y de la práctica de la Gestión por Proceso y la Gestión por Competencias como una de las formas que se tiene, en una organización, para lograr la mejora de los procesos en la misma. En este sentido, se procedió a la realización de un mapa conceptual que hace la función de hilo conductor del tema, el cual es reflejado en la **figura 1.1**. Se consideraron en lo fundamental para el desarrollo de este trabajo:

- Elementos generales sobre el Management.
- Procedimientos para la caracterización y clasificación de los Sistemas Productivos en la gestión moderna.
- Los servicios en la gestión moderna.
- El Turismo con sistema de servicio en la gestión empresarial actual.
- La Gestión por Procesos.
- Elementos a tener en cuenta en los procedimientos para la mejora de procesos.
- Tendencias del *management* relacionadas con la gestión por procesos.
- La Gestión por Competencias y sus ideas centrales.
- Estado de la práctica asociado a la mejora de procesos.

1.1 El Management.

Como se planteó en la introducción de este trabajo, el término *Management*, en el mundo empresarial, suele traducirse al castellano como gerencia, administración, gestión empresarial, dirección de empresas, etcétera. En este trabajo se va a utilizar el término gestión para definir esta práctica.

Jordán (1996), define a la gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Hernández Torres (1998) plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.

El gestor debe poseer capacidad de análisis y síntesis para conocer lo que ocurre en el entorno, qué cambios o circunstancias nuevas son problemas y cuáles son oportunidades, qué es necesario mantener y qué es urgente cambiar. En función de estos conocimientos ha de tomar decisiones, generar objetivos y verificar su cumplimiento, controlando los resultados. En este sentido, debe ser un innovador, y estar polarizado hacia las oportunidades y los resultados. Y para esto hace falta conocer y utilizar herramientas analíticas. (Amendola, 2001).

Pero ser gestor también implica trabajar con las personas, potenciar la capacidad de crear, pensar y sentir de los seres humanos que conforman una organización, y que, sin dudas, son el motor impulsor de dicha empresa y su verdadera causa de desarrollo. Es obvio que las técnicas y tecnologías ocupan un lugar importante, pero están al servicio de las personas y no al contrario.

Según Amendola (2001): “La finalidad última del *management* es contribuir al desarrollo y al progreso humano por vía de aprovechar todos los recursos que tenemos a nuestra disposición, especialmente los recursos inagotables de la inteligencia humana, evitando cualquier tipo de desperdicio”¹.

1.1.1 Procedimientos para la caracterización y clasificación de los Sistemas Productivos en la gestión moderna.

A la hora de implantar cualquier sistema de gestión, se hace necesario realizar la clasificación y la caracterización de la entidad objeto de estudio. Esto favorece el uso adecuado de las herramientas de gestión, pues permite adecuar las mismas a las características propias de la instalación y a los elementos, tanto internos como externos, que influyen en el desarrollo de las actividades de la misma. Numerosos son los investigadores que han abordado el tema de la caracterización y clasificación. En este apartado se hará breve referencia a los trabajos de Companys Pascual y Corominas Subias (1993) y Fernández Sánchez (1993).

Companys Pascual y Corominas Subias (1993), establecen una clasificación de los sistemas productivos que está ligada a su estructura intrínseca y a la forma de elaborar su reacción frente a las solicitudes del entorno. Ellos hacen referencia a los sistemas productivos reuniéndolos en 4 tipos fundamentales:

- **Manufacturero:** En función de la creación física de bienes. Aquí se incluyen sistemas de extracción, fabricación, montaje y construcción.
- **Transporte:** Analizando el cambio de ubicación, este se subdivide en el transporte aéreo, el terrestre, y el marítimo.
- **Suministro:** Teniendo en cuenta el cambio que pueda ocurrir en el diseño, lo analiza en la distribución, el almacenaje, la venta y el corretaje.
- **Servicio:** Esta clasificación es en correspondencia con el grado de contacto y el conocimiento específico, subdividiéndose en alto contacto y bajo contacto.

La clasificación antes expuesta está realizada desde los puntos de vista de la complejidad del fenómeno (suministro y transporte) y el carácter del producto obtenido (manufactura y servicio). Actualmente las empresas se preocupan cada vez más de su imagen, incluyendo la de aquellos

¹ Para profundizar acerca del *Management* y de sus principios y funciones ver: Amendola, Luis (2001): “Arte y técnica de dirigir”; en <http://www.rhmagazine.com/urls/igescon.html>.

productos o servicios que brindan; tanto así que los sistemas de transporte o de suministro se enfocan como sistemas de servicio por la importancia que toma la satisfacción de clientes.

Fernández Sánchez (1993), por su parte, ofrece un criterio abarcador para la caracterización basado en la consideración de que todo sistema productivo es abierto. Define 14 características o variables:

1. Límites o frontera: Separa al sistema de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades. Las variables endógenas, que se emplean para describir su funcionamiento son las únicas susceptibles de cierto grado de control significativo.

2. Medio o entorno: Todo aquello que se encuentra fuera del límite y se caracteriza por dos rasgos distintivos. En primer lugar incluye todo lo que reside fuera del control del sistema. Las variables exógenas (interacciones sistema-medio) se consideran incontrolables. En segundo lugar, el medio es todo lo que determina, al menos en parte, la forma de comportarse el sistema. El medio debe estar más allá del control del sistema e influir a la vez en su actuación. Es la causa de que en un sistema productivo surjan variaciones imprevistas, o supeditadas al azar, que provoquen una diferencia entre la producción planificada y la real.

3. Meta o misión y objetivos: La misión es la razón de ser de un sistema que satisface tanto las expectativas del mismo como algunas expectativas del medio. Es un acuerdo implícito entre el sistema y su medio que garantiza la supervivencia del primero. Los objetivos son las realizaciones internas específicas, establecidas para progresar en el cumplimiento de la meta. Aunque reales, estos deben ser de carácter operativo y solo si se cuantifican puede medirse la realización del sistema.

4. Recursos del sistema: Son todos los factores de que dispone el sistema para realizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos; se encuentran en el interior del sistema e incluyen aquellos elementos que este puede modificar y utilizar en beneficio propio. Los recursos o factores de producción son de tres tipos: creativos, directivos y elementales. Los factores creativos son propios de la denominada ingeniería de diseño, y permiten configurar un proceso de transformación capaz de realizar con la máxima economía y eficacia las funciones que contribuyen a obtener el producto. Los factores directivos se centran en la dirección del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento de éste. Los elementales (trabajo, capital, información, tecnología, materiales y energía) son los *inputs* necesarios para obtener el *output* o producto.

5. Transformación: Proceso de producción, mecanismo de conversión de los *inputs* en *outputs*. Hay que entenderlo en sentido amplio que abarque cualquier tipo de cambio en los recursos.

6. Resultados: Productos obtenidos (*outputs*), teniendo en cuenta además subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos, o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus trabajadores y clientes.

7. Información: Es necesaria para conocer la eficacia de su actuación y detectar los cambios de todo tipo que, produciéndose en el medio, afectan al sistema. Esta proviene del medio y pasa por determinados filtros que deciden su entrada al sistema según su utilidad. La información que recibe un sistema es interpretada de acuerdo con el marco de referencia y objetivos de ese sistema.

8. Retroalimentación: Mecanismos de los sistemas para informarse sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas. El ciclo de retroalimentación esta formado por algún tipo de unidad sensora, que recibe información sobre el estado de la variable y los objetivos que se controlan; una unidad selectora, que toma a partir de esa información y de las alternativas, decisiones sobre el gobierno del sistema; y finalmente una unidad ejecutora para ponerlas en práctica.

9. Estabilidad u homeóstasis dinámica: Es la tendencia natural del sistema a estabilizar sus procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. A través del proceso de retroalimentación, el sistema recibe constantemente información que le permite ajustarse.

10. Entropía: Principio que describe el movimiento de todos los sistemas hacia la desorganización y la muerte. Se encuentra definida de forma negativa en el sentido de que, a medida que aumenta en cantidad, decrece la capacidad potencial del sistema.

11. Equifinalidad: Este término se refiere, de un lado, al hecho de que los sistemas pueden alcanzar los mismos resultados finales con diferentes condiciones iniciales y a través de distintos caminos; y de otro, a que un estado inicial puede tener varios estados finales posibles a diferencia de los sistemas cerrados donde siempre hay una mejor manera de lograr una meta.

12. Jerarquía: Un sistema jerárquico es un sistema compuesto de subsistemas relacionados entre sí, en el que cada uno es jerárquico (dirige), dentro de la estructura, del que le sigue a continuación, hasta llegar al nivel más bajo del subsistema elemental.

13. Especialización: Todos los sistemas están formados por unidades que realizan funciones especializadas. Además conforme los sistemas crecen, se vuelven más complejos y crean nuevas funciones especializadas para enfrentarse al crecimiento y mantener su estabilidad.

14. Totalidad: El sistema es un todo no dividido y su rendimiento debe verse, más como el de un sistema integrado, que como el de un conjunto de componentes integrantes. Para ello, los componentes deben relacionarse de modo que un cambio en uno, provoque un cambio en los demás y en el sistema.

Schroeder (1992) agrega, además de algunas de las antes expuestas, las siguientes características:

- El producto no existe antes de la compra.
- La producción y el consumo deben ocurrir en el mismo lugar.
- No es posible revender los servicios.
- El producto no puede transportarse, aunque si los productores.

- El consumidor toma parte directamente en el proceso de producción del servicio.
- Venta y producción no pueden separarse como funciones.

1.1.2 Los servicios en la gestión moderna.

Ahora bien, como se expresó en el apartado anterior, uno de los tipos de sistemas productivos en la gestión empresarial es el sistema de servicio. En este apartado se abordarán algunos aspectos relacionados con el mismo por ser de gran importancia para el desarrollo de esta investigación.

En el nuevo concepto de integrar al cliente en la organización se hace necesario extremar la relación interpersonal, esta tiene un peso superior cuando el cliente compra un servicio que cuando compra un bien cualquiera, por esto es que Albrecht (1990) denota a los últimos años como “la era de los servicios”, y llama a la nueva situación “la revolución de los servicios”. Este término de la gestión de los servicios ha tenido diferentes definiciones a través de la historia. En el **cuadro 1.1** se realiza un resumen de algunos de las definiciones más importantes con respecto al término de los servicios.

No obstante, existe consenso al concebirlo como proceso de actos e interacciones, que constituyen contactos sociales; que añaden valor al producto, los cuales son intangibles; se producen y se consumen de manera simultánea. Es una situación cara a cara productor-consumidor, en la cual solo se puede observar el resultado después del hecho y tiene como único fin la satisfacción, de manera regular y continua, de las necesidades y expectativas de los clientes. Tributa a la mejora de la competitividad de forma que proporciona un beneficio para el proveedor.

En la **figura 1.2** se representa la relación que hay entre la estrategia, las personas, el sistema y los clientes en las organizaciones de servicio. El cliente es el centro de todas las decisiones y acciones en la organización.

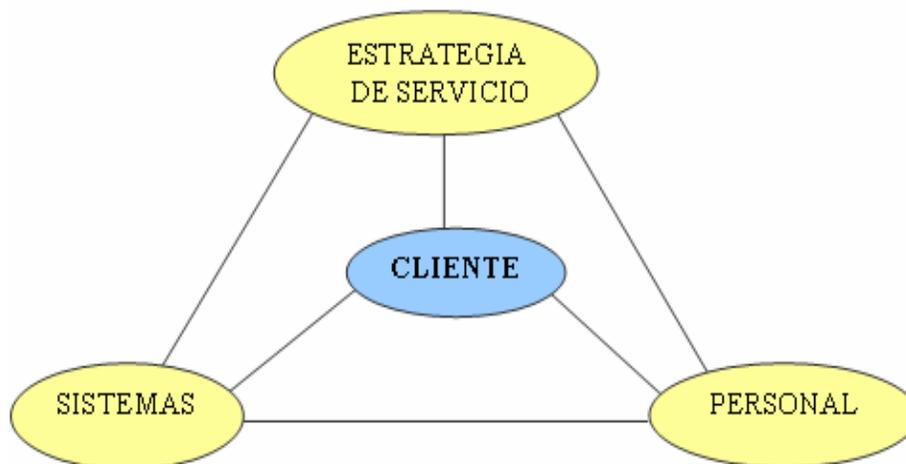


Figura 1.2: La revolución de los servicios. **Fuente:** Albrecht (1990).

Cuadro 1.1: Resumen de los conceptos de Servicio emitidos por diferentes autores. **Fuente:** En aproximación a Soto Juliá (2003).

AUTOR (Año)	DEFINICIONES
Fuch (1968)	"El servicio es el acto por el cual se añade valor al producto. El servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor"
Lehtinen (1983)	"Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción por este último".
Norman (1984)	"El servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente".
Free (1987). (Referido por Soto Juliá, 2003).	"La satisfacción de las expectativas en el transcurso de la venta y la actividad de postventa mediante la prestación de unas series de funciones que igualan o mejora la competitividad de forma que proporciona, un beneficio incremento para el proveedor".
Gumensson, (1987). (Referido por Soto Juliá, 2003).	"Los servicios son algo que se puede comprar o vender pero que no se puede dejar caer sobre tus pies".
Stanton (1988). (Referido por Soto Juliá, 2003).	"Para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles".
Deming (1989)	"Es una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor".
Albrecht (1990)	"Servicio es poner primero al cliente, servicio es que toda la línea de enlace sea simpática con él público".
Schroeder (1992)	"El servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho"
Fernández Sánchez (1993)	"El producto o servicio es pues, un fenómeno, no relativamente cercano en el tiempo que crea para satisfacer las necesidades del mercado".
Juran y Gryna (1993)	"Es un trabajo realizado por otros, el servicio puede proporcionarse a un consumidor, a una instalación o a ambos. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes".
Gronroos (1994)	"Los servicios son una actividad o unas series de actividades de naturaleza mas o menos intangibles, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor del servicio, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente".
Norma cubana 486 (2006).	El servicio viene dado por los resultados generados por las actividades en interfases sobre el suministrador y el cliente, y por las actividades de suministradores internos para satisfacer de manera regular y continua las necesidades personales y sociales, brindando un servicio interno o externo.
Kotler (1997)	"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico".

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades. Según Díaz Alemán et al. (2004), sus características más relevantes son:

- Intangibilidad: Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. En relación con esta característica Juran y Gryna (1993) expresan que la mayoría de las empresas de servicio entregan productos no tangibles, otras suministran un elemento tangible, pero que solo incidentalmente forma parte del servicio suministrado al cliente.
- Inseparabilidad: Los servicios por su lado se producen y consumen simultáneamente, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o maquinas. De hecho, tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.
- Variabilidad: Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.
- Carácter perecedero: Los servicios son perecederos, no pueden ser transportados ni almacenados para usarlos o venderlos posteriormente, no pueden ser medidos en términos físicos ni verificados antes de ser vendidos.

1.1.3 El Turismo con sistema de servicio en la gestión empresarial actual.

El turismo, una de las industrias que ha mostrado más desarrollo en la actualidad a nivel mundial, constituye un espacio importante de aplicación de la gestión empresarial moderna. Desde el último tercio del pasado siglo y en los primeros años del siglo actual, el sector turismo muestra perspectiva de expansión, con una continua evolución y en constante crecimiento.

Este crecimiento acelerado del turismo, es el resultado de la importancia que, a través de los años, este sector ha representado para las naciones que han basado en él, parte de su desarrollo económico y social. Numerosos países han comenzado a priorizar el desarrollo del turismo internacional como una necesidad para su crecimiento económico, sobre todo en Asia, Europa del Este, África y América Latina, con gran influencia en la balanza de pagos, en las inversiones y equipamientos locales, en el mejoramiento del transporte, en la generación de empleo, obteniendo más ingresos y beneficios económicos y sociales a nivel mundial.

La Organización Internacional de Turismo (OMT) define turismo como: "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos". Se trata, por tanto, de un concepto basado en el punto de vista de la demanda, que es el que se ha utilizado tradicionalmente (Soto Juliá, 2003).

Para Gurria Di Bella (1991) el turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente, con motivos de

recreación, descanso, salud, o cultural se traslada de su lugar de residencia habitual, a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa o remunerada, generando múltiples relaciones de importancia social, económica y cultural.

El turismo, sobre la base del desarrollo del producto y servicio turístico, permite sustentar la participación y crecimiento de los países pobres. Por lo que este sector, resulta de suma importancia para países subdesarrollados como Cuba (Sosa Martínez, 2005). La actividad turística se caracteriza por satisfacer al cliente mediante los variados servicios que brinda.

Según Soto Juliá (2003), la mayor de las Antillas comenzó a explotarse a partir de 1910 en paralelo con el auge inversionista del azúcar, la transformación de La Habana en una ciudad moderna, la construcción de hoteles y la proliferación de actividades vinculadas al juego. Durante 1920 y 1933 estuvo vigente en Estados Unidos (EE.UU) la Ley Seca e impulsó a millares de estadounidenses a viajar fundamentalmente a Europa, Canadá y Cuba en busca de vacaciones sin prohibiciones de alcohol. En 1957 se alcanza el máximo de ingresos turísticos y número de turistas de la Cuba prerrevolucionaria con 63 millones de dólares y 277.000 visitantes. De 1960 a 1974 el turismo internacional prácticamente desaparece de la escena cubana debido principalmente a las consecuencias del embargo de EE.UU.

Desde los primeros años de la década de los 90, el turismo se ha convertido en uno de los sectores que mejor revelan la transformación económica que viene experimentando Cuba. Debido a su rápido crecimiento, el 21 de Abril de 1994 fue creado el Ministerio del Turismo (MINTUR) y surgen cadenas y entidades vinculadas a la infraestructura hotelera y extrahotelera, además grupos económicos nacionales forman empresas que participan en la actividad turística (Rodríguez Molina, 2006). Así, el turismo ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural.

En 1994 se obtuvieron ingresos que superaron los 850 millones de dólares con una capacidad habitacional de 23 254. En el año 95 los ingresos se incrementaron a 1 100 millones y el número de visitantes fue de 745 000, con una capacidad habitacional de 24 233, que para el año 1996 ya ascendía a mas de 26 800 habitaciones.

En el 2000, la recepción de visitantes se incrementó a 1 773 896, teniendo como principales países emisores con mas de un 60 % a Canadá, Alemania, Italia, España, Francia y el Reino Unido. Por su parte, en el 2001, los ingresos se incrementaron a 1 940 millones. En el 2006, se alcanzó la cifra de 2 220 567 visitantes, dando muestras del avance significativo de este sector en nuestro país. (Rodríguez Molina, 2006).

1.1.3.1 Los sistemas de servicio hotelero. Modalidad de gestión en el caso cubano.

En el desarrollo del turismo, el hotel constituye la unidad comercial básica. Es la unidad congruente por excelencia de la base técnico-material turística. En el espacio territorial el efecto recreativo de la

acción turística, es dependiente de la medida en que el complejo de medios y establecimientos, coadyuven a la más plena utilización de los recursos recreacionales, potenciales y reales con independencia de las estructuras empresariales en que esté organizada (Medina Enríquez, 2007).

Durante la última década, se han introducido importantes cambios en el sector hotelero con el fin de adaptarse al desarrollo y uso de las nuevas tecnologías, como pueden ser los equipos informáticos, sistemas globales de distribución, etcétera. Estos cambios han afectado, por un lado, a los métodos de trabajo, y por otro lado a las exigencias de los niveles formativos de los trabajadores del sector.

En el sector hotelero la información tiene una importancia vital, dado que es un sector intensivo en su utilización, y por ello, la mayor parte del desarrollo tecnológico en turismo se basa en la evolución de los sistemas de información y comunicación, lo cual implica una gran dependencia de las inversiones en Investigación+Desarrollo (I+D) de las empresas. Además, este sector se caracteriza por la alta difusión de las innovaciones tecnológicas, lo cual ha permitido el incremento de la eficiencia en la producción, el aumento de la calidad de los servicios prestados y la aparición de nuevos productos.

Los sistemas hoteleros se caracterizan por su elevada complejidad, ya que se brindan diversos tipos de servicios al mismo tiempo y la satisfacción de los clientes depende en gran medida de la profesionalidad del personal de contacto. Aunque Cuba fue lanzada inicialmente como turismo de sol y playa, hoy han sido incorporadas otros productos como: el turismo de ciudad, naturaleza, salud, náutica, eventos e incentivos. Además ya no son únicamente La Habana y Varadero los polos donde se concentra el desarrollo turístico, aunque son los principales y junto con estas hay otras seis prioridades que son: Jardines del Rey, Litoral del Norte de Camagüey, Holguín, Santiago de Cuba, Costa Sur Central y el Archipiélago de los Canarreos.

En el caso cubano, las empresas hoteleras varían su forma de gestión desde el método tradicional a la modalidad del todo incluido. Esta última se aplica sobre todo en hoteles de sol y playa, particularmente en el principal polo turístico del país, Varadero.

1.1.3.2 El Sistema Todo Incluido. Su utilización en Cuba.

El término “Todo Incluido” aplicado a la actividad turística, se define de diversas maneras según el país, la cadena hotelera, o el producto turístico al que se aplique. Es un conjunto de servicios que se ofertan, durante un tiempo determinado en un lugar dado, por un precio único previamente pagado, en el que no se desglosa el precio de cada servicio (Mena Reyes, 1999).

El Todo Incluido es un sistema que admite el pago de una cuota diaria con anticipación al disfrute de las instalaciones y desde el *transfer* y pasaje de avión hasta los alimentos y bebidas que desean consumir durante su estancia. No existe circulación monetaria en el hotel y los servicios son garantizados con alta calidad. Se trata de un producto con una rentabilidad muy alta porque los

gastos no son elevados y el consumo de los clientes tampoco, incluso en las ocasiones en que el minibar es gratuito.

Esta modalidad comenzó en el país a finales de la década de los 80, haciéndose algunos intentos en Playa Girón, Balneario del Sol, Villa Trópico y Ancón. En 1992 se inicia a operar bajo este régimen el hotel Tropicoco (antiguo Marazul) y en ese mismo año comienza la explotación por la cadena *Super Club* de una instalación en Varadero. Según Mena Reyes (1999) algunas de las causas que determinaron su introducción en Cuba fueron:

- Amplia competencia en el mercado del caribe, con la aparición de esta modalidad.
- Aceptación por los principales canales de distribución de esta fórmula y por los clientes finales o consumidores.
- Amplia demanda del producto en los principales mercados de referencia, así como el desarrollo acelerado en los polos, con precios competitivos.

Es preciso resaltar que el sistema Todo Incluido, aplicado al sector turístico, ha sido una de las soluciones que Cuba ha llevado a cabo para desarrollar su economía, en aras de competir con el Caribe, porque lo cierto es, que se trata de un concepto que cobra fuerza entre los clientes por ofrecer una buena relación calidad-precio y entre los hoteleros por su rentabilidad además la necesaria orientación de las empresas al cliente, hacen que el servicio tome hoy una nueva dimensión.

En resumen, el turismo, en general, y la gestión hotelera, en particular, constituyen importantes y necesarias áreas de aplicación de las tendencias empresariales modernas, al ser estos una importante fuente de ingresos económicos para Cuba. Precisamente la gestión por procesos constituye una herramienta esencial para la alineación de la misión con los objetivos estratégicos y con las actividades que se desarrollan en las instalaciones hoteleras. En el apartado que sigue, se revisarán los principales postulados acerca de la gestión por procesos, así como su relación con otras tendencias de la gestión moderna que posibilitan la mejora y el control de los procesos empresariales, y que tienen una amplia utilización en el sector hotelero.

1.2 La Gestión por Procesos.

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 1.2** 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).

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.

Cuadro 1.2: Conceptos de Gestión por Procesos. **Fuente:** En aproximación a Medina Enríquez (2007).

AUTOR (Año)	DEFINICIONES
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 www.aiteco.com).	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: http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml , consultado: mayo, 2005.	Gestiona la organización basándose en los Procesos, definidos 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".
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.

- **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.

1.2.1 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 siguiente²:

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^o 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

² Consultado en el sitio Web <http://www.aecirujanos.es>; Revisado: marzo de 2007.

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.

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 Calidad³, 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

³ Disponible en: www.calidad.org. Consultado: Marzo de 2007.

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:

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.

1.2.2 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 continua, 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 1.4**). 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).

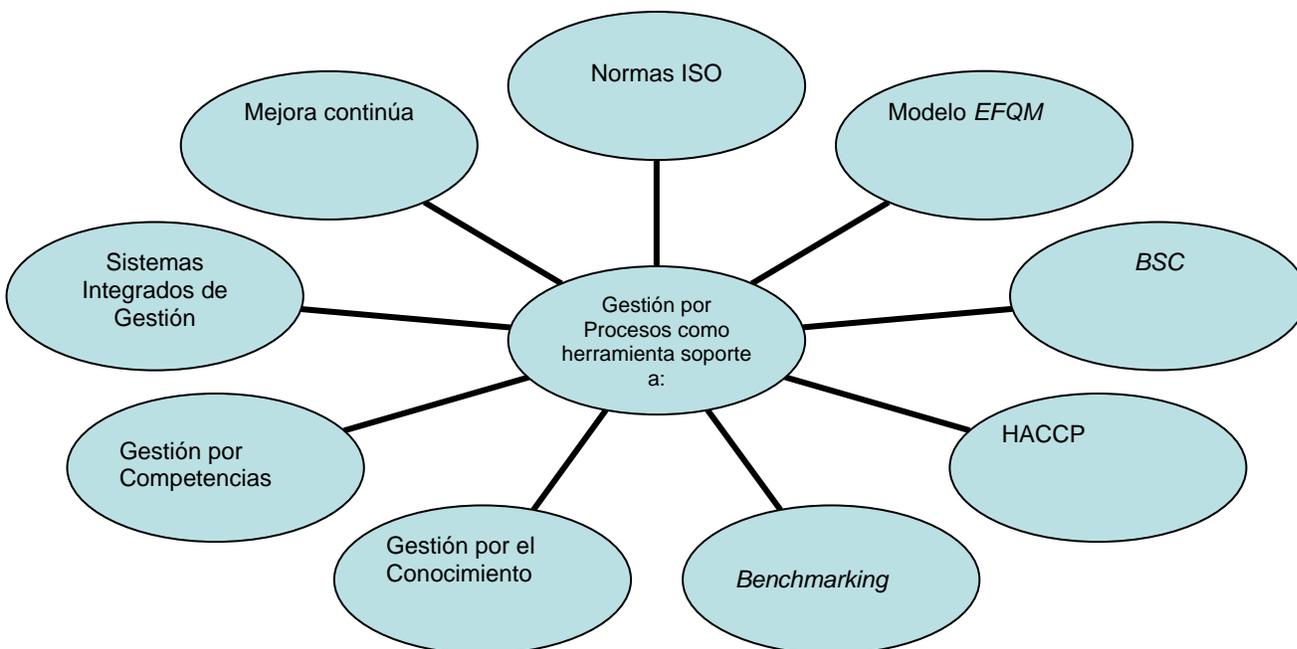


Figura. 1.4: La Gestión por Procesos como herramienta soporte a la implementación de un conjunto de tendencias actuales de la gestión empresarial. Fuente: García Azcanio et al. (2006).

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 Ishikawa⁴ (ver **cuadro 1.3**). 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 1.3: 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"> • 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.

⁴ Referido en Zaratiegui (1999): “La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa”, en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.

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 Conocimiento⁵. 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

⁵ 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.

Conocimiento o *Knowledge Management (KM)*. (Zorrilla, 1997; Lorenzo-Heva, 1999; García-Tapiá, 2002).

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 Conocimiento⁶.

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; Berceó y col. 2001; Sedeño Prado, 2002; García Azcanio, 2003; 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

⁶ 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.

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 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 mejorado⁷ 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.

Es importante hacer énfasis en el hecho que, de una forma u otra, las tendencias antes mencionadas relacionan, en sus postulados, a la gestión por procesos con el desarrollo de las habilidades y conocimientos del personal que labora en la organización. Este es un importante punto de partida de

⁷ 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.

este trabajo que pretende la visión de la Gestión por Competencias tributando tanto a los procesos como a las actividades que tributan a dichos procesos, y no a las funciones.

1.3 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-Actuación⁸ 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 (Cubeiro y Fernández, 1998; Llorente, 1999; García Azcanio, 2003).

⁸ El término original en inglés es performance, y es traducido como actuación, ejecución, desempeño. En este trabajo se va a utilizar indistintamente estas traducciones.

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. En el **cuadro 1.4** se expone un resumen de conceptos de competencias laborales encontrados en la bibliografía especializada.

Estas definiciones, aunque aparentemente diferentes, en su esencia coinciden, tanto de manera explícita como implícita, acerca de la participación del inseparable dúo competencia-actuación, como definidor del éxito de un individuo en su puesto laboral. Es un hecho que las competencias, que posea un sujeto, le permiten determinado grado de desempeño en las actividades en las cuales se inserte. De esta manera tributa con su desempeño a lograr una mayor efectividad de los procesos empresariales.

Este concepto de competencias laborales implica, además, a factores biopsicológicos y culturales (Gardner, 1997; 1999; García Azcanio, 2006), los cuales subyacen a los comportamientos humanos. No se puede olvidar el componente emocional, el cual, se ha demostrado, puede constituir una competencia más (McClelland, 1973; Spencer y McClelland, 1984; Gardner, 1999; Goleman, 1999). En este trabajo, el autor se identifica con el concepto de competencias laborales propuesto por García Azcanio et al. (2006) y que está expuesto en el **cuadro 1.4**, por considerarlo el más abarcador de todos los expuestos.

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).

Cuadro 1.4: Resumen de los principales conceptos difundidos en el estado del arte acerca de las competencias laborales. **Fuente:** Elaboración propia.

AUTOR (Año)	DEFINICIONES
McClelland (1973)	“Es un rasgo (característica) personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz; en otras palabras: una habilidad que aumenta obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo”.
Boyatzis (1982)	“Características subyacentes a las personas, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.
Spencer y Spencer, (1993)	“Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y / o una <i>performance</i> superior en un trabajo o situación”. Constituyen características fundamentales de los seres humanos e indican formas de comportamientos o de pensar, que generalizan diversas situaciones y duran por un período de tiempo prolongado.
Bunk (1994)	Una persona posee una competencia profesional cuando “dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de manera autóctona y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.
Reis (1994)	“el concepto de Competencias hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.
Levy-Leboyer, (1992; 1997)	Son “una lista de comportamientos que ciertas personas dominan más que otras, que las convierte en más eficaces para una situación dada”. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.
Ernest & Young (1998)	Es “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad.
Jolis (1998)	Las competencias se correlacionan entre sí y constituyen saberes adquiridos durante la formación con la información, traducen la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecen los procedimientos con calidad, permiten el desarrollo del trabajo en equipo o capacidad para relacionarse, y conjugan información con saber, permites coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

<p>Cardona y Chinchilla (1999)</p>	<p>Las competencias son aquellos “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Las competencias, por ser comportamientos habituales, son un resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona”.</p>
<p>Córdoba (2000)</p>	<p>Se debe concebir, a “las competencias, no como una mera agregación de conocimientos, experiencia profesional y actitudes sino como una gestión entrelazada e integrada de todo ello que contribuye eficazmente a lograr los objetivos empresariales”.</p>
<p>Cuesta Santos (2001)</p>	<p>“Características subyacentes en las personas, que como tendencia, están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”.</p>
<p>Momolar (2001)</p>	<p>“un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo”.</p>
<p>Quezada (2002)</p>	<p>la “capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.</p>
<p>Norma cubana 486 (2006).</p>	<p>“Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.</p>
<p>García Azcanio et al. (2006)</p>	<p>“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 psicológicas y de valores del individuo en cuestión”.</p>

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 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, 2005a). 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, 2005a).

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).

En la **figura 1.5** se representa el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión (GRH DPC), presentado por Cuesta Santos (2005a), el cual brinda a la gestión por competencias un papel relevante dentro de la estrategia empresarial, y la aborda como el elemento esencial para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización; además, tiene un enfoque de proceso, lo que facilita su aplicación en las entidades.

MODELO DE GRH DPC

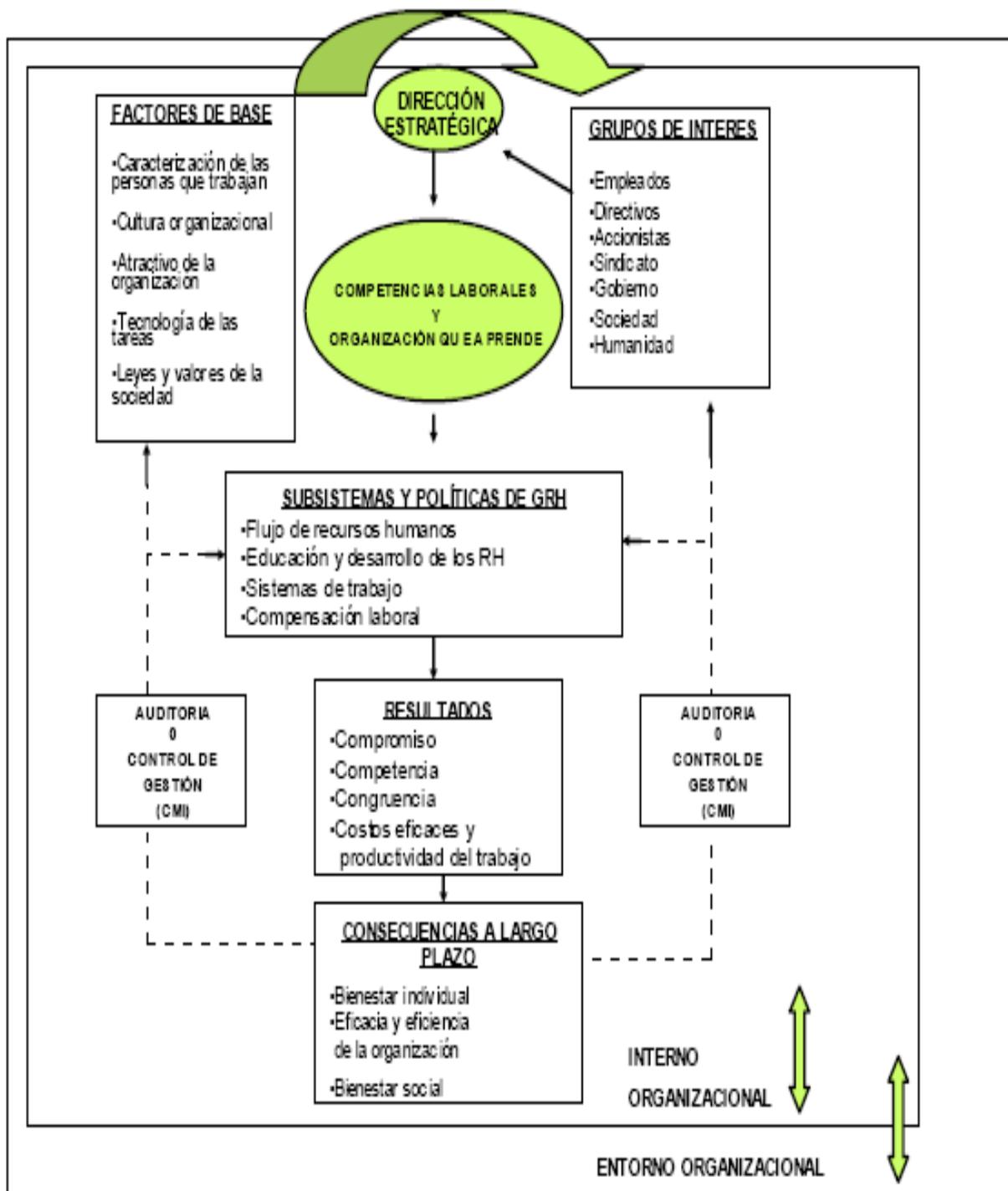


Figura 1.5. Sistema referente de Gestión de Recursos Humanos reflejado por el modelo GRH DPC.

Fuente: Cuesta Santos (2005a).

Por último, este modelo nace de la investigación en empresas cubanas, teniendo en cuenta a la cultura, lo que facilita su puesta en práctica. Según Cuesta Santos (2005a), en Cuba, se ha alcanzado un alto nivel de preparación (calificación y competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. Sin embargo, en la gestión no se tiene el mismo nivel; aunque no se está alejado del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la GRH es una preocupación y objeto de ocupación priorizada.

El modelo GRH DPC, responde a la GRH estratégica pues busca la gestión del componente humano a partir de la estrategia empresarial, al mismo tiempo que define cuatro subsistemas en forma de procesos, a saber:

- Flujo de recursos humanos. (Planificación, selección, colocación, desempeño, promoción, recolocación).
- Educación y desarrollo de los RRHH. (Formación, desarrollo, promoción, el plan de sucesiones o de reserva de directivos y de ocupación de nuevos puestos, planes de carrera).
- Sistemas de trabajo. (Organización y seguridad e higiene del trabajo, del personal, la organización de la producción o los servicios, el aprovisionamiento y la distribución).
- Compensación laboral.

Estas cuatro políticas de recursos humanos se hacen depender en el modelo de las competencias laborales y de la organización que aprende. En esto radica una de las principales ventajas del modelo, el cual hace depender la adecuada GRH estratégica de una práctica sistemática que posibilite gestionar por competencias y por el conocimiento.

Al igual que con la gestión por procesos, existen numerosos modelos, para gestionar por competencias, planteados por diferentes autores (Alles, 2000; Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Zayas Agüero, 2001). Sin embargo, se utilizará en esta investigación, el procedimiento propuesto por Cuesta (2001; 2005a; 2005b) el cual responde a su modelo de GRH estratégica y utiliza expertos para competencias claves para un grupo de actividades, que tributan a diferentes procesos, aplicando el método Delphi por rondas. Este método será explicado con detenimiento en el próximo capítulo; baste decir que ha sido aplicado con éxitos en numerosas empresas cubanas, tanto de producción como de servicios, provenientes de diferentes sectores.

1.4 La Gestión por Procesos en Cuba.

El término de Gestión por Procesos es relativamente nuevo en Cuba, pues comenzó a utilizarse y difundirse a partir del Diplomado Europeo de Administración de Empresas (DEADE), llevado a cabo en el ISPJAE durante los años 1996 y 1997 con el que se introdujo también el concepto de Control de Gestión. Desde entonces, ha sido aplicado, en el ámbito empresarial cubano con la extensión del Perfeccionamiento Empresarial, a un buen número de empresas de todos los sectores de la

economía. También ha promovido estas prácticas la creciente necesidad que presentan las organizaciones de certificar sus productos y/o servicios con normas internacionalmente reconocidas, como es el caso de las ISO, para mantenerse en el mercado (Pérez Oliva, 2005).

El Perfeccionamiento Empresarial es un programa de renovación de las estructuras y métodos de trabajo en las actividades organizacionales, económicas, técnicas, laborales, salariales y sociales del sistema empresarial estatal a fin de implantar un nuevo sistema de gestión que eleva la eficacia, eficiencia y competitividad de las empresas con el objetivo de lograr mayores aportes a la sociedad.

Requiere de la aplicación de técnicas modernas de dirección; el establecimiento de indicadores económicos tensos que obliguen a un esfuerzo continuado por su cumplimiento; la definición de estructuras simples, flexibles y planas que acerquen la dirección a la ejecución; un intenso trabajo en la selección, capacitación, estimulación y evaluación de los trabajadores; el desarrollo de líderes, del sentido de pertenencia y la mejor atención al hombre; el incremento del estudio de mercado, la actividad comercial y atención a clientes; la elevación y certificación de la calidad; la creatividad, la innovación y la aplicación de la ciencia y la técnica; el buen uso y mantenimiento de la tecnología, la utilización de la informática y automatización de procesos; entre otros aspectos que conllevan al fortalecimiento de la empresa⁹.

En sus Bases enuncia que: "es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr de forma sistemática producir bienes o prestar servicios competitivos" (Decreto Ley 187, 1998), todo lo cual suscita la utilización de un enfoque a procesos.

En su implementación, ha permitido que salgan a la luz insuficiencias presentes en las empresas cubanas y que ameritan una rápida solución, entre las que se encuentran: vinculación del salario a indicadores que no miden la eficiencia, falta de cultura en los análisis económicos, falta de control interno, las empresas no están habituadas a trabajar de cara al cliente, algunas empresas esperan soluciones desde arriba, no ejercen las facultades asignadas, no defienden su misión, no existe un pensamiento estratégico en la empresa, hay exceso de reuniones y controles que no aportan valor a las empresas¹⁰. Estas y otras insuficiencias pueden, si no eliminarse, por lo menos minorizarse, con una eficiente Gestión por Procesos. Claro está, con el compromiso de la alta dirección y la participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

Existen en el país empresas con resultados satisfactorios, sobre todo en la calidad de sus productos y/o servicios que, se conoce, han aplicado la Gestión por Procesos. Entre ellas se encuentran: Diseño Ciudad Habana (DCH), Empresa Ingeniería y Proyectos de Electricidad (INEL), Empresa

⁹ Tomado de Nota Editorial (2004): "El Perfeccionamiento Empresarial"; Revista Nueva Empresa, Vol. 3. No. 1 y 2.

¹⁰ Tomado de la entrevista a Armando Pérez Betancourt sobre el Perfeccionamiento Empresarial publicada en la Revista Nueva Empresa Vol. 3. No. 1 y 2, 2004. p. 7

Prácticos de Puertos de la República de Cuba, Habana Inmuebles (INES), AVIAIMPORT, Informática y Automatización para la Construcción (AICROS), Centro de Tecnología y Calidad (CTEC), Empresa de la Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), Grupo de Electrónica para el Turismo (GET), Empresa de Proyecto de Matanzas (EMPAI). Todas son empresas con Sistemas de Gestión de la Calidad certificados según la norma ISO 9001:2000¹¹.

Esta herramienta se ha hecho extensiva a los servicios hospitalarios. En estos momentos, importantes centros de salud en el país han comenzado a dar sus primeros pasos, entre ellos figuran: El Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria “Camilo Cienfuegos”, Centro de Investigación y Restauración Neurológica (CIREN), el Hospital “Cira Gracia”, el Hospital Carlos J. Finlay y el Hospital “Mario Muñoz Monroy” de Matanzas¹². También ha comenzado a aplicarse en los servicios hoteleros, y se conoce de la iniciación en este proceso de Hoteles como: Iberostar Bella Costa (Díaz Alemán, 2004), Villa Cuba Resort S.A. (Madruga Bravo, 2004) y RIU Turquesa (Marrero Latorre, 2003), Hotel Club Barlovento (Hernández García, 2007), Hotel Club Kawama (Cuellar Nodarse, 2007), Barceló Solymar (Mederos Hernández, 2007), entre otros. Se agrega a la lista el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia (Medina Enríquez, 2007), el cual es objeto de esta investigación.

Se espera que en los próximos años una buena representación de las empresas cubanas la apliquen para mejorar su desempeño, y no sólo esta herramienta, sino otras tantas que de forma integrada permiten, a las organizaciones, obtener resultados eficaces, eficientes y efectivos.

1.5. Conclusiones.

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

1. Se evidencia la importancia del concepto de gestión en el mundo empresarial moderno y su vinculación con los recursos humanos y los procesos empresariales.
2. En “la Era de los Servicios”, se hace necesario extremar la relación interpersonal en el nuevo concepto de integrar al cliente en la organización. Los servicios constituyen un fenómeno complicado pero presentan un grupo de características propias de ellos, las cuales los diferencian y los hacen únicos: Intangibilidad, Inseparabilidad, Variabilidad y Carácter Perecedero, Todas estas características de los servicios se ponen de manifiesto en las empresas hoteleras, unidad comercial básica en el desarrollo del turismo.
3. El Turismo ha sido concebido una industria que genera empleo, ingresos o impuestos, o como comercio internacional que sirve para obtener divisas, mejorar el balance comercial y aumentar la

¹¹ Toda la información contenida en este párrafo ha sido tomada de la Revista Nueva Empresa (Vol. 3, No 1 y 2, 2004) y de la Oficina Territorial de Normalización de Ciudad de La Habana (OTNCH).

¹² Información obtenida de la Oficina Territorial de Normalización de Ciudad de La Habana (OTNCH).

importancia mercantil de un país. Por ello, se considera que el desarrollo del turismo es muy importante para países subdesarrollados como Cuba.

4. El término Todo Incluido, aplicado a la actividad turística, se usa para la actividad de alojamiento, centros nocturnos e incluso para el transporte. Cuba, por estar ubicada en el Caribe no está ajena a esta modalidad para desarrollar su economía, y, en aras de competir, ha implantado este sistema en la mayoría de sus hoteles. Así, cobra fuerza entre los clientes por ofrecer una buena relación calidad-precio y entre los hoteleros por su rentabilidad además la necesaria orientación de las empresas al cliente, hacen que el servicio tome hoy una nueva dimensión.
5. 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). por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran y no resultan una excepción las empresas de servicio hotelero que operan con la modalidad de todo incluido.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

Capítulo II

Capítulo II. Procedimientos y herramientas para la gestión y mejora de procesos.

Este capítulo expone un conjunto de procedimientos y herramientas que permiten el análisis y mejora de los procesos y en particular de los procesos hoteleros. Las propuestas que se realizan poseen su fundamento en el estado del arte y la práctica sobre el tema, por lo que es el resultado de la combinación de documentos clásicos y de efectividad demostrada, publicaciones recientes y experiencias de trabajos prácticos en el tema y el sector. Se propone, primeramente, un procedimiento para Gestión por Procesos sustentado en Nogueira Rivera (2002), el que se enriquece con las experiencias obtenidas de su aplicación en diversas empresas, publicaciones recientes sobre tema y experiencias no formalizadas. En la etapa nueve, se introduce el procedimiento de gestión por competencias propuesto por Cuesta Santos (2005a; 2005b), modificado con el objetivo de hacerlo más viable a la hora de realizar la mejora del proceso.

A continuación se exponen algunas herramientas complementarias a utilizar para el desarrollo de la Gestión por Procesos, a saber: la entrevista, la encuesta, la tormenta de ideas, el método delphi y el método de concordancia de Kendall; así como un procedimiento propuesto para la definición y establecimiento de los indicadores de gestión.

2.1 Procedimiento para la Gestión por Procesos.

El diseño que se presenta en la **figura 2.1** tiene como precedentes los procedimientos y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Trishler (1998), Zaratiegui (1999); Amozarrain (1999) resumidas en Nogueira Rivera et. al. (2004) y de la experiencia de trabajo de un colectivo de trabajo de profesores y estudiantes del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas materializado en trabajos de diploma (Gómez Díaz (2003), Soto Juliá (2003), Alés Fundora (2003), Marrero Latorre (2003), Díaz Alemán et al. (2004), Madruga Bravo (2004), Sosa Martínez (2005), Navarro Molina (2005), Álvarez Morales (2005), Suárez López (2005) y Pérez Oliva (2005) dirigidos por Medina León y Nogueira Rivera; publicaciones y/o trabajos a eventos realizados por Medina León, Nogueira Rivera, Negrín Sosa, Noda Hernández, Hernández Nariño, García Azcanio entre los años 2002 y 2006 referidos en la presente tesis y trabajos de consultoría en entidades cubanas, tales como: Grupo de Electrónica para el Turismo (GET) Varadero, GET Habana, Hospital Militar de Matanzas y la Empresa de Proyecto de Matanzas (EMPAI). Se respeta el criterio, normalmente utilizado, de que un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso.

De hecho, el procedimiento propuesto tiene como objetivos:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.

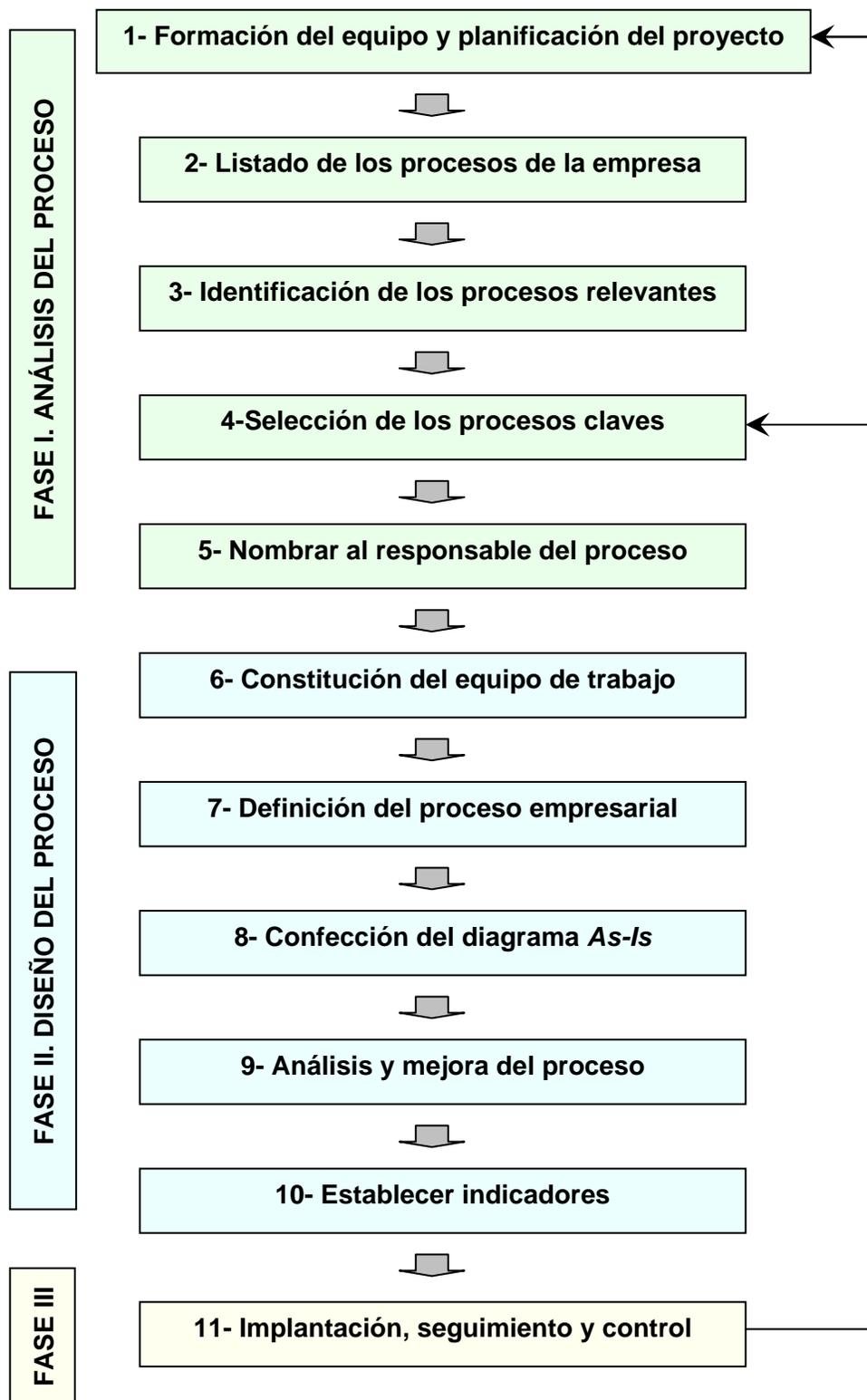


Figura 2.1 Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos. **Fuente:** Aproximación a Nogueira Rivera et al. (2004)

3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.
5. Integrar al proceso de mejora y de gestión del proceso un conjunto de buenas prácticas existentes en el estado del arte y coincidentes en principios, objetivos y manera de actuar que el procedimiento propuesto.

Fase I. Análisis del proceso.

Etapas 1: Formación del equipo y planificación del proyecto.

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, y en su mayoría miembros de su consejo de dirección. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto, preferentemente el máximo líder de la institución, al menos y durante la primera fase del procedimiento.

Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases y etapas definidas en el procedimiento. La primera actividad deberá contener una conferencia en la que se explique a todos los miembros del equipo los aspectos esenciales de Gestión por Procesos; así como el alcance y pretensiones que se posee con el proceso que se comienza.

Etapas 2: Listado de los procesos de la empresa.

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa. Por lo tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de tormenta de ideas, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa sobre la base de las premisas siguientes:

- ◆ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ◆ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- ◆ Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior. Una corroboración a lo anterior es el planteamiento de

Hammer y Champy (1993) acerca de que para procesos de reingeniería se deben definir macro procesos y sólo definir entre 5 y 8 procesos para la empresa.

- ◆ Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector o de referencia dentro y fuera del país en el que se encuentra la empresa.

La experiencia práctica en la aplicación de este procedimiento lleva a recomendar la manera de actuar siguiente:

- ✓ Comenzar la sesión de trabajo con la rememoración del concepto de proceso, las distintas clasificaciones para los tipos de procesos (estratégicos, claves y de apoyo); y sus diferencias con las actividades que tradicionalmente se abordan en las estructuras funcionales.
- ✓ Dividir el equipo en dos o tres grupos de trabajo, según sea su tamaño.
- ✓ Entregar a todos los participantes varios listados de procesos de empresas afines o de referencia. Pueden haber sido circulados previamente por correo electrónico u otra vía.
- ✓ Dejar que cada uno de los equipos elabore su propio listado de la empresa en trabajo en grupo.
- ✓ Publicar en pancartas los resultados de cada uno de los equipos.
- ✓ Determinar los procesos declarados o reconocidos por todos los equipos o la mayoría de ellos.
- ✓ Lograr el listado definitivo por consenso entre los equipos, con un trabajo orientado desde lo más sencillo a lo más complejo.
- ✓ Determinar la misión y los límites de cada uno de los procesos (¿qué se hace?, ¿cómo? y ¿los límites?). Para esto se responsabiliza a un miembro del equipo con dominio del proceso y se aprueban primeramente en los subgrupos de trabajo y más tarde por todo el equipo. Es una actividad decisiva y garantiza que en pasos posteriores personas del grupo no reclamen sus antiguos feudos funcionales (**ver cuadro 2.1**).
- ✓ Clasificación de los procesos decididos en: Estratégicos, Claves y de Apoyo. Se realiza primero a nivel de cada grupo y, posteriormente, se busca el consenso del equipo (**ver cuadro 2.2**).
- ✓ Determinación de las principales relaciones entre los procesos. Se crea una matriz de nxn, donde n es el número de procesos definidos. La diagonal principal es cero, lo que indica que no se considera la relación de un proceso con el mismo. Cada miembro del equipo evalúa la relación en una escala de 1 (relación muy débil) y hasta 10 (relación muy fuerte) y sólo considerará como máximo cinco (5) relaciones para cada uno de los procesos. Los facilitadores del proceso consolidarán la información y obtendrán las 5 relaciones más fuertes para cada proceso (**ver tabla 2.1**).
- ✓ Con la información de estos dos últimos pasos se conforma el Mapa de Procesos. Los facilitadores realizan una propuesta al equipo de trabajo.

- ✓ Para la aprobación del Mapa de Procesos se procede de la forma siguiente: (1) Aprobar por parte del equipo las relaciones entre los procesos y el sentido entre ellas; (2) ¿Todos las actividades que la empresa realiza están reflejadas en este Mapa de Procesos? (Respuesta esperada; SI); (3) ¿Existe alguna actividad que se realice en la empresa y no esté contemplad en el Mapa? (respuesta esperada; NO). El Mapa estará concluido si en la primera pregunta se logra el consenso y en las dos últimas la respuesta esperada.

Cuadro 2.1: Resumen de los procesos seleccionados; así como la misión y límites de cada uno.

PROCESOS SELECCIONADOS.	MISIÓN Y LÍMITES DEL PROCESO.

Cuadro 2.2: Clasificación de los procesos (marcar con una X).

LISTADO DE LOS PROCESOS	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.		
	Estratégicos	Operativos	Apoyo

Tabla 2.1: Instrumento para la determinación de las principales relaciones entre los procesos (Votación en el rango de 1 a 10, donde 10 es muy fuerte; sólo cinco votaciones por proceso).

PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	...	N
1	X								
2		X							
3			X						
4				X					
5					X				
6						X			
7							X		
								
n									X

Etapas 3: Identificación de los procesos relevantes.

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se deberá presentar a la Junta Directiva o Consejo de Dirección para su revisión y aprobación (en caso de que no participara en el paso anterior totalmente). Posteriormente, y como preselección de los procesos clave, se recomienda la aplicación del método del coeficiente de Kendall, que a su vez permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes. Para ello, el equipo deberá reflexionar acerca de los principales elementos que inciden en la selección de los procesos clave, que son: impacto en el proceso, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo (criterio incorporado por Nogueira Rivera, 2002) que cobra importancia para distintas economías, o para aquellos proyectos en el que el criterio de decisión prioritario para el proyecto es el del tiempo de recuperación de la inversión).

Etapas 4: Selección de procesos clave.

Para el despliegue de esta etapa se propone aplicar una variante de la matriz de objetivos estratégicos/repercusión en clientes y procesos (Amozarrain, 1999). Las adecuaciones se encuentran en dos variantes. La primera, al incorporarle una nueva dimensión relacionada con la posibilidad de éxito a corto plazo. La segunda, con la adición de las dos características esenciales que le dan importancia al estudio y mejora de procesos: carácter repetitivo y variabilidad. El equipo del proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia los aspectos siguientes:

Calcular el impacto proceso: Para cada proceso se hará una valoración de la importancia del mismo teniendo en cuenta su implicación en los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.

Repercusión en el cliente: Las decisiones de una empresa inciden, directa o indirectamente, en los clientes. Naturalmente, este efecto ha sido considerado en la definición de los objetivos estratégicos, sin embargo, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en los clientes de la organización, así como para conocer el impacto de cada uno de ellos en la satisfacción de las expectativas del cliente.

Posibilidad de éxito a corto plazo: Se deben abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). Una vez calculado el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos como aquellos de máxima puntuación. Deberá realizarse el diseño o rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno), y se

comenzará por los procesos clave de primer orden, que serán aquellos comprendidos en el intervalo siguiente:

$$T.P. \leq V_{med} I * R_{max} * E_{max} * N.O.$$

donde:

T.P.: Puntuación total del proceso.

N.O.: Cantidad de objetivos estratégicos.

$V_{med} I$: Valor medio de impacto en el proceso.

$V_{max} I$: Valor máximo de impacto en el proceso.

R_{max} : Repercusión máxima en el cliente.

E_{max} : Éxito máximo a corto plazo.

Para la utilización de la segunda variante se recomienda aplicar el procedimiento siguiente:

- a) Determinar el peso relativo de cada uno de las cinco variables de evaluación, de la Matriz OE/RC/ECP/R/V (objetivos estratégicos, repercusión en clientes y procesos, éxito a corto plazo, repetitividad y variabilidad del proceso), con la aplicación de un Método de análisis multivariado. La necesidad de alinear los procesos con la estrategia empresarial y por lo tanto con los Objetivos Estratégicos resulta una necesidad evidente; sin embargo, las características particulares de los distintos sistemas productivos (producción o servicio; producción masiva o individual; alto o bajo contacto con el cliente; etcétera), el carácter lucrativo o no de la empresa e incluso las condiciones particulares del proceso (controlado o no controlado) pueden incidir en la importancia que los miembros del equipo a un proceso sobre otro.
- b) Determinación de la correlación existente entre las variables y los procesos. Cada uno de los miembros del equipo realizan la votación correspondiente en la Matriz OE/RC/ECP/R/V. Con el auxilio del *Microsoft Office Excel* se determinan para cada uno de los cuadrantes de la matriz la media y la desviación estándar de la votaciones realizadas, lo que permitirá determinar el valor medio del grupo, para lo cuál se podrán eliminar las votaciones de los expertos fuera de los límites de control o simplemente con la realización de una nueva votación del equipo para esos casos particulares y sobre la base del conocimiento del equipo de los resultados de la primera votación.
- c) Combinar los dos primeros pasos para determinar los procesos con mayor votación del equipo.

Etapas 5. Nombrar al responsable del proceso.

Una vez seleccionados los procesos claves y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, delega en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores y por consiguiente, el éxito del proyecto. Por lo tanto se debe nombrar personas reconocidas dentro de la organización y de ser posible del propio equipo. Los responsables

deberán poseer autonomía de actuación y atribuciones que serán puestas de manifiesto públicamente.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6. Constitución del equipo de trabajo.

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso, teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Que tenga experiencia en las actividades incluidas.
- Que tenga capacidad creativa e innovadora.
- Que existe una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso.
- Que se incluya alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador. Esta persona debe estar ampliamente formada en procesos y dominar herramientas de trabajo en grupo.
- Que el número de componentes no supere las ocho personas. Esto último depende del tamaño de la empresa y de los procesos implicados.
- Que se establezca un plan de trabajo basado en la dedicación parcial de los componentes del equipo y consensuarlo con sus jefes superiores.

Etapa 7. Definición del proceso empresarial.

El equipo debe definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha (ver **cuadro 2.3**), denominada ficha de proceso, que incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

Para establecer los objetivos básicos del proceso se debe rescatar la información contenida en la matriz objetivos / impacto en procesos/ repercusión en clientes /éxito acorto plazo, para el análisis siguiente:

- Contraste con los objetivos estratégicos. De acuerdo con los impactos registrados por el proceso clave seleccionado, el equipo debe lograr el despliegue de los objetivos estratégicos a través del proceso.
- Contraste con las necesidades de los clientes. Se analiza la repercusión del cumplimiento de las necesidades de los clientes del proceso, a través de: entrevistas, encuestas u observaciones directas sobre sus expectativas.

Cuadro 2.3. Ficha del proceso empresarial. **Fuente:** Nogueira Rivera et al. (2004).

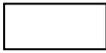
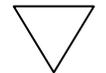
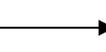
<u>FICHA DEL PROCESO EMPRESARIAL</u>		
Nombre del Proceso:	Responsable del Proceso:	Fecha:
Tipo de Proceso:		Finalidad del proceso:
Objetivos del Proceso:		
Proveedores:		
Clientes:		Salidas:
Otros grupos de interés implicados:		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso:		Fin del proceso:
Subprocesos:		Actividades incluidas:
Procesos relacionados:		Actividades relacionadas:
<u>Revisión de la información:</u>		
Preparada por:		Fecha de terminación:
Revisada por:		Fecha de revisión:

Etapas 8. Confección del diagrama del proceso As-Is (tal como es).

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o información, de manera que los miembros del equipo posean mayor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las tres etapas a seguir para producir el *output* y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

En el **cuadro 2.4** se muestra la simbología recomendada por Trischler (1998) para la confección de los diagramas As-Is. Estos se llevarán a cabo a través de una sesión de tormenta de ideas, convocada por el responsable del proceso, para desarrollar el diagrama, partiendo de cero y en base a los conocimientos y experiencias que poseen los miembros del equipo acerca del proceso. Para la confección de los diagramas se utilizará el *Microsoft Office Visio 2003*.

Cuadro 2.4 Simbología para la confección de un Diagrama “As-Is”. Fuente: Trischler (1998).

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	EXPLICACIÓN
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son; clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.

Etapas 9. Análisis y mejora del proceso.

Esta investigación tiene como propósito asociar a la gestión por competencias como una de las vías para mejorar los procesos. No obstante se considera necesario, primeramente, la realización de un estudio de las actividades del proceso con el fin de eliminar o minimizar a aquellas que no aporten o aporten poco valor añadido. Posteriormente se pasará a realizar un estudio de las competencias para gestionar a través de ellas al personal que debe laborar en dicho proceso.

Trischler (1998) apunta que los métodos de mejora de procesos tienen el objetivo común de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los recursos de la organización y minimizar o eliminar los desperdicios. Un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para la

mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. Consiste en desarrollar un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o los requerimientos de los clientes, validar la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones y determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden, o no, lo que tienen que hacer; con el objetivo de optimizar los procedimientos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta la inclusión de los pasos del proceso en una de las dos clases de grupos de interés: clientes y no clientes.

El procedimiento¹ abordado a continuación será de utilidad para la mejora de los procesos a partir del análisis del valor y la consideración de otros elementos que podrían generar soluciones integrales para el perfeccionamiento del diseño de dichos procesos.

Procedimiento para la mejora de los procesos a partir del análisis del valor añadido:

➤ **Eta**pa 1. **Diagnóstico del proceso.**

Paso 1. Determinación de los criterios de evaluación.

- a) Retomar el listado de los objetivos estratégicos del hotel y en especial, aquellos que se manifiestan o concretan en el proceso objeto de estudio.
- b) Se listan los grupos de interés del proceso, los cuales son aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión del proceso.
- c) Determinar las características de calidad que debe cumplir el proceso para que satisfaga las expectativas de los clientes.
- d) Determinar los momentos de verdad presentes en el proceso (Schroeder, 1992). Los momentos de la verdad son de vital importancia pues en ellos el cliente se forma una imagen de la institución y la suma de estos determinará si al final este quedará satisfecho o no del servicio brindado por la institución y por tanto en aquellas actividades que constituyan momentos de verdad se deberá tener un cuidado especial, pues aportan valor al cliente.

Paso 2. Análisis de las actividades y procesos.

En este paso se analizan las relaciones existentes entre las diferentes actividades de que constan los procesos y su comportamiento para cada criterio (ver **tabla 2.2**). Se analizará y evaluará cada actividad, con una escala de 1 a 5, donde 1 significa la menor relación en tanto 5 representa la

¹ Procedimiento elaborado por la profesora Arialys Hernández Nariño (2007) como resultado de sus investigaciones en diferentes instalaciones de servicios y abordados, por su autora, en conferencias metodológicas en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

mayor. El resultado podrá arrojar alguna(s) actividad(es) que no posean razón de ser, determinado por la ausencia de valor, o sea valor igual a cero.

Si se toma N como el total de posibilidades de relaciones (criterios), al ser todas fuertes y se evalúan de 5 puntos, el total por actividad será de 5N (máxima puntuación posible), si todas son medias se obtendrá un total de 3N (puntuación media) y si todas son débiles, se obtendría un total de N (puntuación baja), por lo que se establecen los rangos siguientes de valor añadido:

- 0. no aporta valor
- 1-N. Valor añadido débil (VAD)
- N+1 – 3N. Valor añadido medio (VAM)
- 3N+1-5N. Valor añadido fuerte (VAF)

Tabla 2.2 Análisis de las relaciones de las actividades con los criterios de evaluación.

Listado de actividades	Objetivos estratégicos	Grupos de interés	Características de calidad	Momentos de la verdad	Total
1					
2					

No obstante al resultado anterior, resulta frecuente encontrar actividades que se han realizado siempre o desde tiempos distantes y las condiciones que provocaron su surgimiento ya no existen, es decir, se realizan por tradición y resulta difícil que las personas la identifiquen como innecesarias. Por ello, se deberán realizar entonces, las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué le ocurrirá al cliente si la actividad fuese eliminada?
- ✓ ¿Con qué otros miembros de la organización o procesos posee relación esta tarea?
¿Qué le sucedería a ellos si esta actividad fuese eliminada?

➤ **Etapas 2. Mejora.**

Paso 3. Comparación con otros procesos internos o de referencia externa (*Benchmarking*).

Siempre puede resultar muy útil buscar referencias internas o externas de procesos, funciones o actividades y procedimientos que se ejecuten con efectividad, para aprender de dichas prácticas y consiguientemente, mejorar las actuaciones propias.

Un primer momento en este paso podría ser la selección de la mencionada referencia, organización o sistema que se utilizará para la comparación. Posteriormente viene la recopilación de información a partir de diferentes elementos que demuestren el funcionamiento de estos procesos, desde todo punto de vista (satisfacción de clientes con el servicio, diseño y organización

del proceso, características del personal involucrado, indicadores de actuación, características distintivas, etc.).

Una vez finalizada la documentación, y tras comparar la información sobre los procesos de referencia analizados, las partes implicadas necesitan identificar las mejores prácticas y, a partir de ellas, cuáles son las correcciones que deberán efectuar en sus procesos. Estas correcciones tendrán en cuenta las características de los procesos propios en virtud de valorar hasta donde implementarlas y adaptarlas a los mismos.

Paso 4. Determinar oportunidades de mejora.

Se buscan las posibilidades de mejorar los procesos, a partir del análisis anterior. Estas posibilidades de mejora pueden contemplar elementos tales como:

- ✓ Reducción del tiempo. Realizar estudios de ciclo de tiempo: diagrama del proceso: determinación del tiempo real y normado, ver las diferencias, buscar las causas y eliminarlas: centrar el análisis en los tiempos de espera; realizar balance de carga y capacidad, determinación de los cuellos de botella.
- ✓ Calidad de los inputs.
- ✓ Prevención de fallos.
- ✓ Riesgos a los cuales está sometido el proceso o actividad.
- ✓ Análisis de la información necesaria para el funcionamiento. Un diseño ineficiente del sistema informativo también pudiera redundar en desviaciones indeseables en los resultados del proceso.

Paso 5. Definir acciones de mejora.

Entre las posibles acciones para la mejora se encuentran:

1. Desplazar algunos pasos a otros procesos.
2. Diseñar un proceso paralelo.
3. Automatizar o mecanizar el proceso.
4. Disminuir el nivel de contacto con el cliente.
5. Reorganizar y diseñar las partes del diagrama que se han visto afectadas.
6. Mover los puntos de inspección hacia delante en el proceso. Se plantea como un principio de la calidad la prevención de los errores y evitar la reelaboración y los reprocesos, el control debe estar lo más cerca posible del lugar donde resulta más factible cometer el error.

Paso 6 Proyección de la mejora. Programa de mejora

Este análisis debe ir acompañado del estudio del tiempo necesario para la implementación de las medidas, en dependencia de la complejidad de las acciones, los recursos necesarios y condiciones para su ejecución (**ver tabla 2.3**).

Tabla 2.3: Programa de mejora.

Acción	Condiciones para la ejecución	Tiempo de implementación	Responsable	Recursos necesarios	Prioridad

➤ **Etapas 3. Evaluación del nivel alcanzado.**

Paso 7. Impacto de la mejora.

Se debe establecer una comparación entre el estado deseado del comportamiento del proceso, con el estado antes de las acciones de mejora; en la brecha entre estos valores están los elementos a mejorar.

Paso 8. Estándares de comportamiento.

En este paso se debe establecer las normas de actuación, definir los puntos y criterios de inspección e indicadores a cumplir; o sea, operacionalizar las variables de forma que queden claramente definidos los valores en que se acepta o rechaza, en compatibilidad con la formulación de las ISO 9000, 14000 y HACCP.

Es importante destacar que el procedimiento expuesto hasta aquí solo se desarrollará parcialmente, hasta lograr reducir o eliminar las actividades que no aportan o aportan poco valor añadido, con el fin de facilitar la aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias que tribute al proceso en cuestión.

Ahora bien, según García Azcanio et al. (2006), existen otros factores que pueden influir en los procesos, y que, de hecho, su aplicación posibilita la mejora de los mismos. Dicho de otra forma, el análisis del valor añadido no es la única vía de lograr la mejora de los procesos. Tendencias modernas como las HACCP, el *Benchmarking*, la gestión por el conocimiento, y la propia gestión por competencias, entre otras, posibilitan dicha mejora.

Como ya se ha planteado anteriormente, esta investigación se centra en la aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias, con el fin de tributar desde el mismo a una propuesta de mejora de un proceso clave de alto contacto con el cliente. A continuación, se presentará el procedimiento para la gestión por competencias que permita la mejora de procesos, el cual tiene como base el procedimiento elaborado por Cuesta Santos (2005b), para la gestión estratégica de los recursos humanos por competencias, modificado con el fin de hacerlo operativo para la mejora de procesos (**Ver figura 2.2**). Para esto se agruparon, en un solo procedimiento, varias etapas de los cuatro procedimientos definidos por el autor, a saber:

- Determinación de competencias laborales y diseño de los perfiles de cargo.
- Selección de personal por competencias laborales.

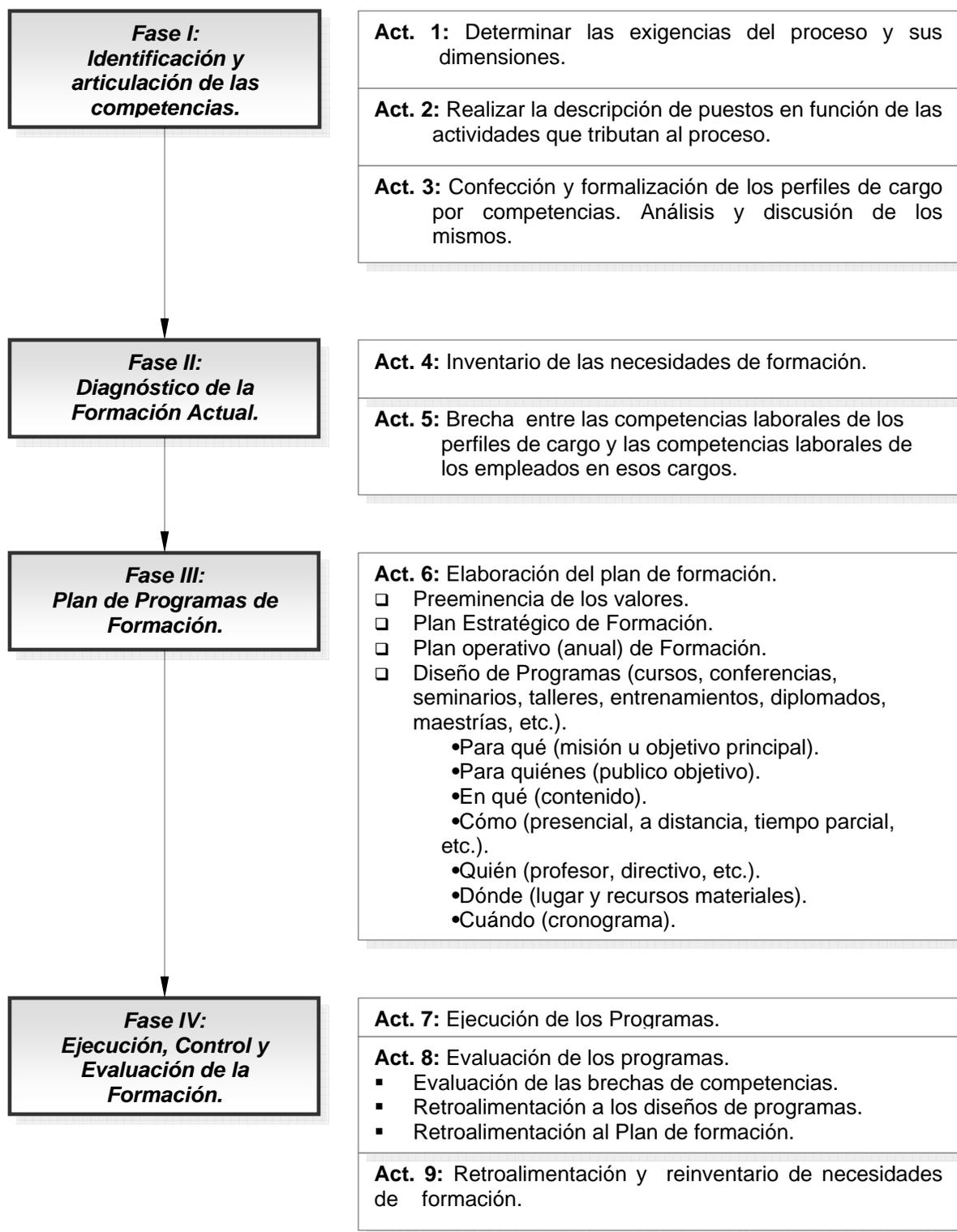


Figura 2.2: Procedimiento para la gestión por competencias en un proceso clave. Fuente: Elaboración propia en aproximación a Cuesta Santos (2005b).

- Evaluación del desempeño por competencias laborales.
- Formación por competencias laborales.

Procedimiento de gestión por competencias para la mejora de los procesos:**Fase I: Identificación y Articulación de las Competencias.**

Esta fase es más propia de ejecución que de preparación. Aquí, sobre la base de las exigencias del proceso y las operaciones que realiza el empleado, se determinan las competencias por cada cargo y se realiza la descripción de puestos, para confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias.

Actividad 1: Determinar las exigencias del proceso y sus dimensiones.

Para la determinación de las competencias laborales (exigencias del proceso), se utilizará el método Delphi por rondas o también conocido como método de expertos. Como expertos se tomarán al responsable del proceso y su equipo de trabajo, dado el alto conocimiento de los mismos sobre el proceso en general.

Para la definición de las competencias laborales se determinarán las operaciones correspondientes a cada actividad para luego definir qué competencias deberá poseer el individuo para su desempeño exitoso de forma tal que tribute al proceso y su mejora. De esta forma, se obtendrán las operaciones que realiza el individuo en el cargo, proyectándose así las competencias necesarias y sus dimensiones para un desempeño exitoso del individuo en el cargo.

Actividad 2: Realizar la descripción de puestos en función de las actividades que tributan al proceso.

En esta actividad, se conformará la descripción del puesto en función de la misión del proceso – que será especificada en esta actividad-, las tareas que desarrolle el empleado, así como las competencias que deberá desarrollar (ver **cuadro 2.5**). Toda la información que demanda la descripción de puestos será dada por los empleados tomados como expertos y el analista de puesto.

Actividad 3: Confección y formalización de los perfiles de cargo por competencias. Análisis y discusión de los mismos.

Realizada la descripción del puesto, sólo resta la formalización del mismo en el formato especificado. Aquí se entregan los perfiles de competencias ya realizados al responsable del proceso el cual procederá a su revisión. De no estar de acuerdo o necesitar algún cambio, se especificará y discutirá los cambios con el analista, el cambio se realizará en el mismo instante, de tal forma que los perfiles resultantes serán el reflejo de la activa participación de los trabajadores. En caso de haber completa coincidencia se pasará directamente a su aprobación.

Cuadro 2.5: Ficha del perfil de cargo. **Fuente:** Cuesta Santos (2005b).

Denominación del cargo:			
Procesos a los que tributa:		Supervisores:	
-		-	
Tipo de Cargo:		Grado:	
Misión:			
Competencias del cargo		Dimensiones	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
Funciones			
1.			
Requisitos o exigencias del cargo			
Formación mínima necesaria			
-			
Experiencia Profesional mínima			
-			
Conocimientos específicos		1	2
-			
-			
-			
-			
1. Buen	2. Considerable	3. Amplio	
Responsabilidades			
Sobre el trabajo			
-			
Sobre los equipos y medios			
-			
Sobre la calidad del servicio			

-			
Sobre la relación con los clientes:			
-			
Sobre la eficiencia y la eficacia			
-			
Condiciones de trabajo			
Esfuerzo físico			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Esfuerzo mental			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
-			
Condiciones horarias			
Horario de trabajo: Horario de descanso:			
Medios que necesita para su trabajo			
-			
Cultura organizacional			
Expectativas del comportamiento			
-			
Clima organizacional			
-			
Realizado por:	Fecha:	Firma:	
Revisado por:	Fecha:	Firma:	
Aprobado por:	Fecha:	Firma:	

Fase II: Diagnóstico de la formación actual.

Debe insistirse en el diagnóstico de la formación actual, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea. Mucho ha escaseado tal diagnóstico. En general no ha existido seriedad o profesionalidad en esos diagnósticos, haciendo en múltiples ocasiones de la formación un costo. Ha predominado el voluntarismo junto al pensamiento simplista de que los empleados sencillamente “sean formados”, porque “cualquier andar” por la formación es positiva. Tales creencias niegan la esencia misma de la verdadera educación como actividad científico técnica.

Actividad 4: Inventario de las necesidades de formación.

Muy importante para este procedimiento resulta el diagnóstico de las necesidades de formación, al lograr técnicamente su determinación, de manera que esa formación resulte a la vez que continua, coherente. Se refleja un conjunto de técnicas, no excluyentes, para el diagnóstico de las necesidades de formación, a saber: observaciones, cuestionarios, pruebas o exámenes, evaluación del desempeño, informe de la empresa, reuniones de grupo, entrevistas, análisis de las actividades, solicitud de la gerencia, planeamiento organizativo a largo plazo.

Del conjunto de técnicas indicadas, en particular la información que brinda la evaluación del desempeño, si fue bien diseñada como sistema y refleja las competencias laborales, tiene una notable importancia en la determinación de las “brechas” entre competencias laborales existentes (en la persona) y las competencias laborales requeridas (por el cargo).

En esta investigación, el diagnóstico de las necesidades de formación se realizará por medio de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el supervisor del puesto definido en la ficha del perfil de cargo. Dicha ficha actuará como indicador que guiará dicho proceso evaluativo. Para esto, el supervisor tendrá como punto de partida la autoevaluación del personal del proceso de animación. Seguidamente, se determinará el nivel de desarrollo, por parte de los individuos evaluados, de las competencias laborales definidas en la ficha del perfil de cargo en función del proceso.

Actividad 5: Brecha entre las competencias laborales de los perfiles de cargo y las competencias laborales de los empleados en esos cargos.

Sobre tales “brechas de competencias laborales”, el resto de las técnicas deberán contribuir también a su establecimiento, buscando nitidez o precisión. La recurrencia a varias técnicas posibilitará, mediante criterios convergentes, alcanzar mayor rigor en la determinación de las mismas. Con posterioridad, a cada persona o empleado habrá que configurar su “perfil gráfico de las brechas de competencias laborales”, de manera que se pueda dar el tratamiento diferenciado que exigen el plan de formación y el plan de carrera laboral que requerirá cada empleado. Ese perfil garantiza la percepción rápida y sistémica de los “faltantes” del empleado en cuestión.

Fase III: Plan de Programas de Formación.

Cuando se cuenta con esos “perfiles gráficos de las brechas de competencias laborales” de todo el conjunto de empleados, considerando los distintos estratos de categorías laborales (obreros, técnicos, directivos, etc.) o de edades, sexo, entre otros posibles, el análisis para la concepción de los distintos programas de formación, los recursos a emplear, las formas del proceso formativo, etc., adoptan sin dudas un carácter más argumentado.

La elaboración del plan de formación es esencial, y requiere el mayor rigor posible en ese “diagnóstico de las necesidades de formación”, con el cual se inicia el ciclo de formación.

Actividad 6: Elaboración del plan de formación.

Según Cuesta Santos (2005b), la formación es una actividad clave de GRH decisiva la cual, con su desarrollo efectivo, decide la supervivencia empresarial. Dicha formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto o cargo de trabajo. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples o multicompetencias, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional. La formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación. A partir de lo anteriormente planteado, se elabora el plan de formación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Preeminencia de los valores.
- Plan Estratégico de Formación.
- Plan operativo (anual) de Formación.
- Diseño de Programas (cursos, conferencias, seminarios, talleres, entrenamientos, diplomados, maestrías, etcétera). Para esto se tiene en cuenta los aspectos siguientes: para qué (misión u objetivo principal); para quiénes (publico objetivo); en qué (contenido); cómo (presencial, a distancia, tiempo parcial, etc.); quién (profesor, directivo, etc.); dónde (lugar y recursos materiales); cuándo (cronograma).

Fase IV: Ejecución, Control y Evaluación de la Formación.

Esta fase y sus actividades, guardan estrecha relación con la fase III del procedimiento para la gestión por proceso. Este punto se dedicará a la definición de las actividades 7, 8 y 9 para mantener el orden lógico de la explicación, no obstante se propone su aplicación en el marco de la etapa 11 del mencionado procedimiento.

Actividad 7: Ejecución de los Programas.

Se ejecutan cada una de las tareas programadas en el plan de acción, con el fin de reducir las “brechas” entre competencias laborales existentes en el individuo y las competencias laborales requeridas por el cargo.

Actividad 8: Evaluación de los programas.

En esta actividad se realizan los siguientes pasos:

- Evaluación de las brechas de competencias.
- Retroalimentación a los diseños de programas.
- Retroalimentación al Plan de formación.

Se recalca en que la evaluación del desempeño significa la principal contribución en la mejora de la actuación o el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar la formación.

Actividad 9: Retroalimentación y reinventario de necesidades de formación.

Una vez terminado el proceso de evaluación, se pasa a la retroalimentación del programa y a reevaluar las necesidades, haciendo énfasis en nuevas “brechas” a reducir, así como a nuevos planes de acción con este objetivo. Los indicadores que se usarán en estas actividades quedarán definidos en la etapa 10 del procedimiento para la gestión por procesos, el cual será retomado a continuación.

Etapas 10. Establecer indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar; por lo tanto, los indicadores fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

El equipo define los indicadores que dan respuesta a las preguntas siguientes: ¿qué debe medir?; ¿dónde es conveniente medir?; ¿cuándo hay que medir?, ¿en qué momento o con que frecuencia?; ¿quién debe medir?; ¿cómo se debe medir?; ¿cómo se van a definir los resultados?; ¿quién y con que frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una vez definidos los indicadores se debe concretar sus objetivos de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos del proceso y garanticen su cumplimiento.

Fase III. Implantación del proceso.**Etapas 11. Implantación, seguimiento y control.**

Antes de implantar un proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar, de entre las que se pueden citar las siguientes:

- Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicada en la puesta en práctica del nuevo proceso.

- Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- Escoger el momento adecuado.
- Desarrollar la implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Una vez recogida la información de los indicadores, se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. El monitoreo se realiza mediante cuadros de mando o cuadros de información relevante de un indicador. Dentro de esta etapa, además de las acciones tradicionalmente definidas en ella, se ubican las acciones propuestas en la fase IV del procedimiento de gestión por competencias, lo que permite un análisis integral de las acciones de mejora del proceso.

2.2 Herramientas complementarias a utilizar para el desarrollo de la Gestión por Procesos.

Encuesta:

Según Pérez Oliva (2005), la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho. Se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información. Es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, y su naturaleza impersonal mantiene la uniformidad entre los individuos. Puede ser descriptiva, la que establece el estado de un fenómeno determinado, o explicativa, la que determina las causas por las cuales se da ese fenómeno.

Las preguntas que se llevan a cabo en una encuesta pueden ser de varios tipos: abiertas (el individuo puede responder con varias líneas o frases), cerradas (sólo puede responder con “sí” o “no”), en abanico o de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas), y de estimación o evaluación (las preguntas presentan grados diferentes de intensidad).

Entrevista:

Constituye una técnica para la recopilación de información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que: en primer lugar, el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuales son los objetivos de la entrevista y cuales son los problemas o aspectos importantes sobre lo que les interesa obtener información del sujeto entrevistado; y en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista. Tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal que se da, generalmente, a través de una relación “cara a cara” entre al menos dos individuos (Pérez Oliva, 2005).

Tormenta de ideas:

Según lo expuesto en el trabajo investigativo de Garcia Dihígo et al. (2001). La esencia de este método radica en ideas libres y espontáneas, evitar críticas y ataques. Se emplea para la

recolección rápida de ideas, sin tener en cuenta la calidad de éstas, ni su factibilidad, sólo su cantidad, la validez se decide en un paso posterior. Es importante antes de aplicar este método: explicarlo bien y definir las funciones de los participantes, que todos los miembros aporten sus ideas libremente, sin criticar, las conclusiones deben sacarse por la mayoría, es preciso buscar sistemáticamente combinaciones o asociaciones entre las ideas enunciadas.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas:

- a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.
- b) Round robin: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.
- c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas.

Método de Concordancia de Kendall:

Este método tiene como objetivo determinar las prioridades de los elementos que se analizan. Se basa en la búsqueda de información ponderada de un grupo de expertos (nunca menos de 7) acerca de la temática analizada. Parte del criterio de que cada una de las observaciones son estrictamente independiente y aleatorias, y de que cada experto que forme parte del panel lo sea realmente, razón por la cual la selección de los expertos es una de las tareas más importantes a desarrollar con vistas a obtener resultados satisfactorios. El procedimiento a seguir es el siguiente:

- 1. Cálculo del factor de comparación (T).

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Donde: **k**: Número de características o eventos; **m**: Número de expertos;
 a_{ij} : Puntuaciones que los expertos han dado a las características.

- 2. Determinar la diferencia entre la sumatoria de la puntuación dada por los expertos a cada característica y el factor de comparación (Δ).

$$\Delta = \sum_{i=1}^k a_i - T$$

Donde a_i : Puntuación dada por los expertos a cada característica.

- 3. Cálculo del factor de concordancia (W).

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \times 100$$

Si $W \geq 50\%$, entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda, por tanto el estudio es válido.

El procedimiento y obtención de los datos se efectuará en una tabla. En correspondencia con el ordenamiento escogido (ascendente o descendente), se comparan los elementos con el factor T.

Método Delphi por rondas:

Cuesta Santos (2001; 2005a) utiliza con muy buenos resultados el método Delphi por rondas en la determinación de Competencias. Este método, también conocido como Método de Expertos, consta de 4 rondas.

El primer paso consiste en la creación de un grupo de expertos, el cual es aprobado por la alta dirección de la organización y se efectúa un proceso de entrenamiento en gestión por competencias.

Luego se pasa a la **primera ronda**, donde cada experto (E) debe responder en una hoja a la pregunta: **¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?** Los Expertos relacionan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

En la **segunda ronda**, se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde son mostrados los resultados de la ronda 1. Se le pregunta a los expertos: **¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.**

Una vez recogida las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc=(1-Vn/Vt)*100$$

Donde,

Cc: Coeficiente de Concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de Expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia.

En la **tercera ronda** la pregunta es: **¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?**

Se le da una escala del 1 a n (el número de competencias que resultaron en concordancia), donde el 1 representa la más importante y n la menos importante. Se insiste en que no deben ocurrir iguales ponderaciones a una misma competencia pues se reduciría el poder de discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria de la fila indicada por R_j (sumatoria de ponderaciones por fila). La de menor R_j será la competencia más importante.

Si no se cumple que todas las $C_c \geq 60\%$, hay que pasar a una **cuarta ronda** donde se pregunta: **¿Está de acuerdo con sus ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.** Después se procede a repetir idénticos cálculos que en la tercera ronda.

Matriz DAFO:

El análisis DAFO consiste en la evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y de los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que enfrenta una empresa determinada (**ver figura 2.3**) Los factores internos se definen por las condiciones que caracterizan a la entidad sobre los cuales existe un mayor control e influencia en la aplicación de acciones estratégicas. Por su parte, los factores externos están determinados por las condiciones que imperan en el entorno; es decir, son elementos que alteran el ambiente tanto para la competencia como para el propio hotel. (Díaz Pontones et al. 1998; Teixeira, 2003).

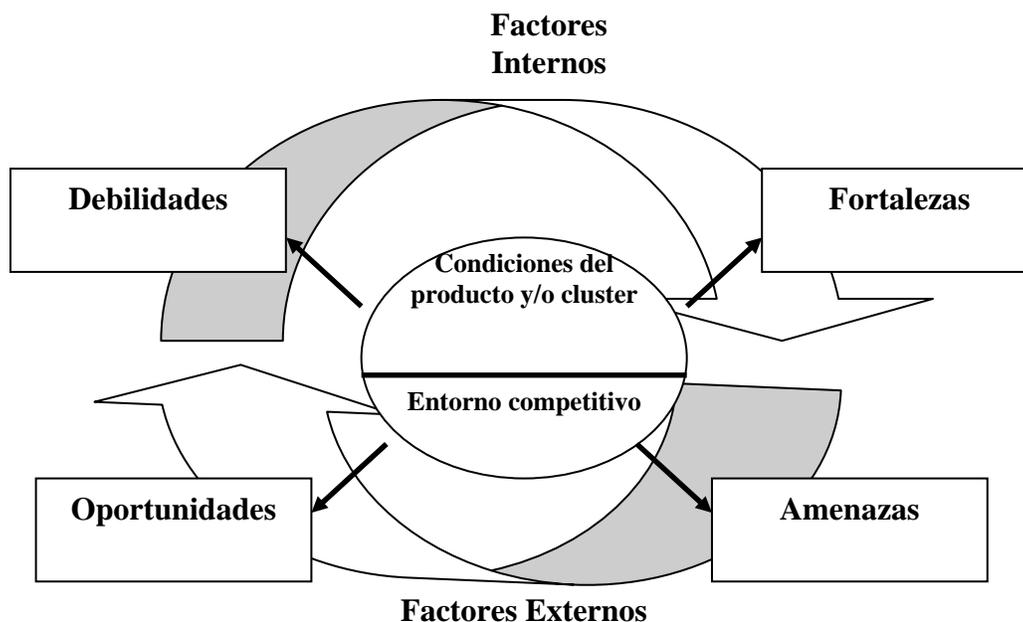


Figura 2.3 Enfoque del análisis DAFO. **Fuente:** Kotler (1997).

Los factores internos, reflejan la capacidad de respuesta a las condiciones del mercado, a partir de los elementos particulares con los que cuenta el hotel en cuestión. El análisis de las fortalezas y debilidades se puede realizar en dos etapas: la primera enfocada a su identificación y clasificación, mientras que la segunda contribuye a estimar la intensidad de su impacto sobre la entidad.

La identificación de los factores externos permite establecer la posición competitiva que mantiene el hotel. Respecto a las condiciones que alteran el desempeño del territorio en su conjunto. El análisis de las oportunidades y amenazas se basa en la identificación del origen que las genera, ya que a partir de su clasificación es posible diseñar estrategias para fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta ante circunstancias ajenas a su naturaleza. Por lo tanto, su objetivo consiste en concretar, en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que se debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva del hotel en un entorno de negocio concreto. Así, se lleva a cabo la elaboración de una matriz de 2x2 (**ver cuadro 2.6**) que recoge la información aportada por los expertos del proceso en una tormenta de ideas. En esta matriz DAFO por columnas, estableceremos el análisis del entorno (1ª columna: Oportunidades, 2ª columna: Amenazas) y por filas el diagnóstico de la empresa (1ª fila: Fortalezas, 2ª fila: Debilidades). Así, se establecen 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la entidad:

1-1 Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa turística quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

1-2 Estrategias defensivas: el hotel está preparado para enfrentarse a las amenazas.

2-1 Estrategias adaptativas: al hotel se le plantean oportunidades que aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. El mismo, debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

2-2 Estrategias de supervivencia: La entidad se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

Cuadro 2.6: Cuadrante de la DAFO.

Matriz DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
DEBILIDADES	Estrategias adaptativas	Estrategias de supervivencia

El análisis de cada intersección se realiza a través de la publicación de la tabla en una pancarta donde los expertos muestran su grado de aceptación, a partir de su experiencia o conocimiento en

el tema, con un valor que puede estar entre la unidad y los cinco puntos. A este resultado se llega por consenso.

2.3 El empleo de Indicadores de Gestión para la medición de los procesos empresariales.

Según Beltrán Jaramillo (1999), para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa y define un indicador como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos, además hay que tener en cuenta que estos son un medio no un fin. Según Wautiez y Reyes², un indicador puede ser definido como una señal que muestra una tendencia, es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información, permite representar un conjunto de datos en el tiempo y así visualizar los cambios generados por el comportamiento de las personas y los sistemas productivos.

Para Ortega Rodríguez (2002) este término representa la expresión concreta y medible de cualquier fenómeno socioeconómico, que puede ser representado como una magnitud absoluta o relativa, con un contexto más específico Picón Ramil (1998) plantea que los indicadores son únicamente una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos ó informaciones y comparar la evolución de las empresas.

Así se plantea que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso³.

Es evidente que se debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Para lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados, se requiere desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporando técnicas modernas de gestión y establecer metas medibles de desempeño. Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves. Es evidente que todos los factores de gestión implicados en

² Referido por Ramírez Olivera, M (2002): “Perfeccionamiento de la Administración de Operaciones en Empresas Hoteleras. Una aplicación en el Hotel Bella Costa”; Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.

³ Disponible en: http://personales.jet.es/amozaarrain/gestion_indicadores.htm. Consultado marzo de 2007.

una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que se ha detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

La primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego se pasará a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Requisitos Básicos de los indicadores de gestión, según Beltrán Jaramillo (1999):

- Se deben referir a los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución.

La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición. Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso.

Para ello, existen varias formas de representación de los indicadores y diferentes tipos de indicadores de gestión:

- Gráficas.
- Tablas.
- Gráficos con seguimiento.
- Gráficos de control.

2.3.1 Procedimiento general para establecimiento de Indicadores de gestión.

Según Beltrán Jaramillo (1999), para lograr los resultados esperados en una instalación es necesario utilizar el procedimiento general para el establecimiento de Indicadores de Gestión, las fases genéricas para su establecimiento son:

1. Contar con objetivos y estrategias.
2. Identificar los factores claves de éxito.
3. Definir los indicadores para los factores claves de éxito.
4. Determinar el estatus, umbral y rango de gestión.
5. Diseñar la medición.
6. Determinar y asignar recursos.

7. Medir y ajustar.
8. estandarizar y formalizar.
9. Mantener en uso y mejorar continuamente

De igual manera se recomienda para su aplicación en organizaciones estructuradas departamentalmente o por áreas, considerar varias fuentes para establecer los indicadores de gestión, estas son:

- ✓ Derivadas del plan estratégico del negocio: Estos se establecen por indicadores que provienen del plan estratégico, asociándose a objetivos o proyectos que tienen un comienzo y un fin; su vigencia está asociada a la duración del proyecto.
- ✓ Otra fuente de indicadores de gestión para un área es el área misma. En esta se sugiere un procedimiento general para establecer los indicadores típicos de cualquier área de la organización.
- ✓ La tercera fuente de indicadores para un área está constituida por los procesos en los cuales ella interviene.

Se sugiere que se establezca inicialmente el conjunto de indicadores a partir de la naturaleza del área, y que luego se complemente con los indicadores de los procesos en los cuales el área interviene, para así contar con indicadores de naturaleza permanente. Es fundamental recordar que para llevar a cabo un control integral de la gestión del área es necesario tener algún o algunos indicadores de eficacia, eficiencia y productividad, estos conforman el mapa de factores clave de éxito de la gestión.

La **Figura 2.4**, se basa en el procedimiento para establecer los indicadores de gestión a partir de la naturaleza básica del área en cuestión. La figura representa un sistema que transforma unas entradas o insumos en unas salidas o productos para algunos clientes, se observa en el recuadro intermedio entre la entrada y salida los siguientes componentes fundamentales:

1. **Funciones:** La función de un área es, su razón de ser, es el fundamento de la existencia del área. Constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
2. **Procesos:** Muestran la manera como el área transforma las entradas en salidas, los puntos de contacto con sus clientes, la interacción entre los elementos o subcomponentes del área.
3. **Estructuración:** Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
4. **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que entrega el área, como lo produce y lo que se espera que ella entregue.

5. **Clientes:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya sea un cliente interno o externo. De cualquier manera, en general, los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

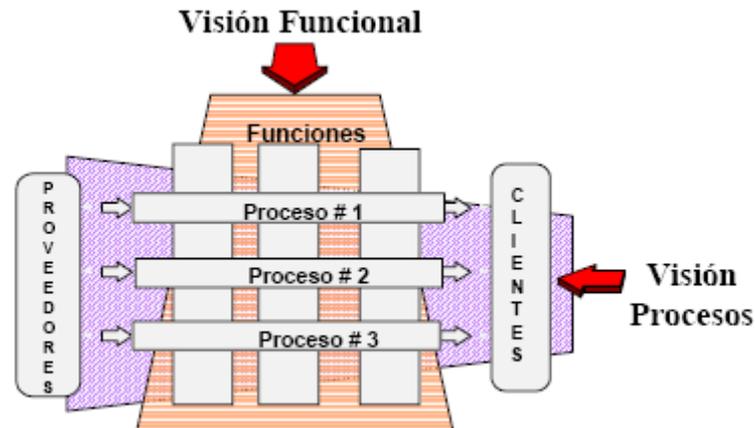


Figura 2.4: Orientación procesos versus orientación funciones. **Fuente:** Grijalbo et al. (2002).

En primer lugar, lo recomendable es identificar el producto o salida del área, los clientes del área y su grado de satisfacción con respecto al producto que reciben. Es decir, primero se establecen los indicadores de eficacia. Simultáneamente conviene cruzar el producto, los clientes y su satisfacción con la función general del área.

A continuación, es necesario establecer los indicadores correspondientes a la eficiencia. Para esto, se procede a identificar los procesos estratégicos del área. En cada uno, máximo dos o tres de ellos, se colocan indicadores en los límites del proceso, al inicio y al final del mismo, y se establecen algunos puntos intermedios de control de procesos. Finalmente, es necesario colocar unos indicadores de entrada al área, con el fin de garantizar que los insumos que el área recibe tienen las condiciones óptimas para desarrollar su gestión.

Dentro de los indicadores de gestión, se encuentran los indicadores del cuadro de mando integral (CMI). Según Nogueira Rivera et al. (2004), el CMI no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da a estos una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el árbol y el modelo de relaciones causa – efecto.

Los indicadores del CMI se clasifican en:

- a) Internos y externos.
- b) Cuantitativos y cualitativos.

- c) Monetarios y no monetarios.
- d) Financieros y no financieros.
- e) De resultado y de proceso.

El CMI como herramienta-metodología-enfoque, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones Causa-Efecto (ver figura 2.5). Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas (López Viñegla, 1998).



Figura 2.5: Modelo Causa Efecto. **Fuente:** Disponible en: http://www.deinsa.com/cmi/cmi_bueno.htm. Consultado Marzo de 2007.

Pasos generales para realizar un Diagrama Causa-Efecto:

1. Se decide cual va a ser la característica de calidad que vamos a analizar.
2. Se indican los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal.
3. Se Incorporan en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación.

Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado.

Estas relaciones se presentan en las premisas y supuestos del negocio y su estrategia, pueden explicarse mediante un mapa estratégico que describe gráficamente como la empresa intenta lograr sus objetivos estratégicos, o los objetivos del área a analizar.

Además de los indicadores financieros que reflejan el desempeño final de la empresa, se requiere un conjunto de indicadores que midan aquellas cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía-causa). Estos miden en general el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo general de la organización. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia de la empresa.

En resumen la medición de indicadores de Gestión está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de las unidades, instituciones u organizaciones.

2.4 Conclusiones.

- 1 Se abordó la importancia del empleo de Indicadores de Gestión para la medición de los procesos empresariales y se revisó el procedimiento general para establecimiento los mismos como complemento del análisis de gestión y mejora de procesos.
- 2 El Enfoque y Gestión de los Procesos como la base para entender la organización como un sistema y superar las contradicciones interdepartamentales, permite abandonar el modelo clásico de estructura departamental que favorece la existencia de núcleos concentrados de poder y la lentitud en la reacción frente a posibles cambios, además que obliga a desarrollar el trabajo en equipo, aunando los esfuerzos entre los diferentes miembros de la organización.
- 3 Se expone el procedimiento para la mejora de procesos que se aplicará parcialmente en el marco de este trabajo. Al mismo se le incorporan un conjunto de experiencias prácticas y resultados parciales desarrollados en el marco de este tema que complementan y facilitan su aplicación.
- 4 Para dicha mejora, se propone la aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias descrito en este capítulo.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación parcial del procedimiento para la gestión y mejora de procesos en el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia.

En el presente capítulo se realiza una aplicación parcial del procedimiento de la gestión por procesos en el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia, con el objetivo de realizar un análisis del proceso y proponer acciones de mejora de dicho proceso, no solo a partir del análisis del valor añadido, sino incorporándole el procedimiento de gestión por competencia, aplicado parcialmente, como una herramienta para gestionar procesos. Asimismo, se realiza la caracterización y clasificación del hotel según las variables de Fernández Sánchez (1993) y los criterios de Companys Pascual y Corominas Subias (1993).

3.1 Caracterización y clasificación del Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia.

El hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia pertenece a la Cadena Hotelera Gran Caribe, administrada por la firma ACCOR de Francia. Abrió sus puertas al turismo el 13 de marzo de 1992, con categoría cuatro estrellas y las modalidades de planes convencionales siguientes: MAP (*Modified American Plan*), paquete que incluye alojamiento, desayuno y cena; AP (*American Plan*), alojamiento, desayuno almuerzo y cena; EP (*European Plan*), solo alojamiento; y, CP (*Continental Plan*), alojamiento y desayuno. La modalidad de todo incluido, se insertó en el hotel a partir del año 2002.

El hotel se encuentra ubicado frente al mar, combina el estilo colonial de su arquitectura (tejadros de tejas, arcos y patios) y decorado con su abundante vegetación creando un entorno típico de playa. Dispone de un edificio principal con 100 habitaciones dobles, un módulo colonial de 67 habitaciones estándares, una villa formada por 6 casas, para un total de 23 habitaciones y al frente del hotel 3 módulos de *bungalow* compuestos por 122 habitaciones dobles, para un total de 312 habitaciones. Posee una plantilla de 227 trabajadores con las categorías ocupacionales siguientes: dirigentes, 13; administrativos, 1; servicios, 113; obreros, 70; técnicos, 30. Su estructura organizativa se muestra en la **figura 3.1**.

Misión del Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia

“Ser el hotel de Varadero que expresa lo mas típico de la cultura cubana, en un ambiente hospitalario y profesional, teniendo su valor principal en el factor humano”.

Visión del Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia.

“Propiciar un servicio de calidad en un ambiente hospitalario y con trabajadores que promuevan los valores humanos”.

Para el logro de la misión, el hotel y el grupo comercial de Accor realizan los convenios directamente con alrededor de 100 *tour* operadores. De estos, los más importantes son: *LTU Touristik*, *CIN Touristik* y *ITS Reisen*, de Alemania; *Tours Mont Royal*, *Signature Vacations* y

Canadá 3000, de Canadá; *Accor Tour*, de Francia; *Viaggidea*, de Italia; *Scandinav. L. Group*, de la Península Escandinava; y, *Travel Club*, de Argentina.

Estos *tour* operadores ingresan al hotel clientes procedentes de Alemania, Bélgica, Escandinavia, España, Francia, Holanda, Inglaterra, Italia, Portugal, Suiza, Rusia, Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá, Venezuela, Costa Rica y Canadá. Se recibe un turismo de familia con una edad promedio de 45 años.

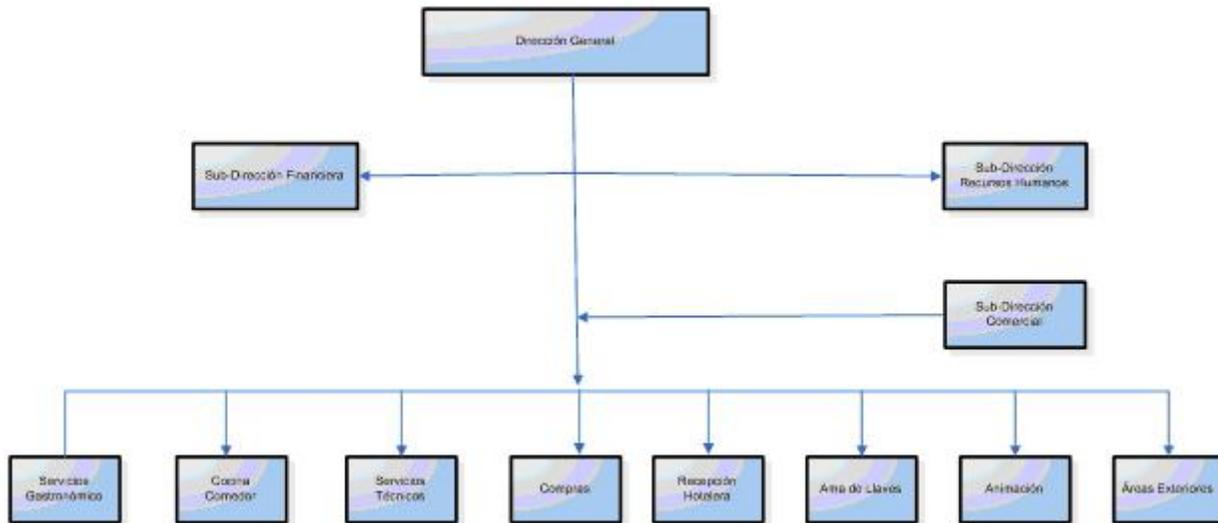


Figura 3.1 Estructura organizativa simplificada del Hotel *Mercure Cuatro Palmas Coralia*.

Los aseguramientos provienen, fundamentalmente, de ITH Varadero aunque en estos momentos se cuenta con más de 30 suministradores, a saber: Abatur, Icaturo, Sime, Frutas Selectas, Pesca Caribe, Distribuidora Cimex, Velma y Cubalse. Actualmente, las dificultades que más se presentan tienen que ver con la adquisición de los insumos y la inestabilidad de los proveedores a la hora de ofertar sus productos. Las perspectivas de desarrollo dependen en gran medida del trabajo y el perfeccionamiento de los suministradores con respecto a la demanda de la instalación.

En relación con los precios de comercialización se trabaja a partir de los precios mínimos establecidos por el MINTUR, los cuales son resultado del análisis de ciertos parámetros del mercado. Para el turismo libre, el precio de venta de las habitaciones oscila entre 80 y 170 CUC en función del tipo de habitación (sencilla o doble), su ubicación y la temporada.

Las reservaciones por paquetes se realizan en las agencias con 21 días de antelación para la temporada pico, 14 días para la temporada alta y hasta 7 días para la temporada baja, dando la posibilidad de *free sale*.

El plan de fidelización de clientes hace especial énfasis en la atención diferenciada a lunas de miel, repitentes, personas que cumplen años o aniversario de bodas y personas de gran importancia para ambas cadenas (clientes *VIP- Very Important Person*).

Para su esparcimiento cuenta con piscina exterior con una zona separada para niños; áreas para *volleyball* de playa, tenis de mesa, sala de billar, cursos de danza y deportes náuticos.

Entre los servicios que oferta se encuentran: aniversarios y acontecimientos, lavandería, Internet, toallas de playa, buró de turismo, alquiler de motos, *rent a car*, taxi las 24 horas, masaje, punto náutico, buceo, safari y excursiones.

En el hotel existe un equipo de animación que ofrece diferentes actividades deportivas y de recreación, como son: clases de baile, juegos de participación, ejercicios aeróbicos, *volleyball* de playa, *show* nocturnos alrededor de la piscina y, en el horario del día, música grabada. El hotel se clasifica como un sistema de servicios específicos, con un alto grado de contacto con el cliente.

3.2 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión por procesos.

Fase I. Análisis del proceso.

Etaapa 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.

Para identificar los procesos relevantes de la entidad hotelera se seleccionaron 7 individuos, para lo cual se tuvo en cuenta los siguientes criterios: que tuvieran al menos 5 años de experiencia en la actividad hotelera y alto nivel de conocimiento de la misma; que fueran miembros del consejo de dirección, que representaran a las diferentes áreas del hotel, para garantizar la diversidad de saberes; que mostraran nociones sobre sistemas de gestión y gestión por procesos en particular.

Estos fueron:

- 1) Director General (coordinador del equipo).
- 2) Subdirector General.
- 3) Subdirector Comercial.
- 4) Subdirector de Recursos Humanos.
- 5) Subdirector Económico.
- 6) Jefe de Recepción.
- 7) Jefe de Animación.

Etaapa 2. Identificación y clasificación de los procesos y subprocesos del hotel.

Para obtener el listado de los procesos del hotel, se realizaron sesiones de trabajo en grupo. Los pasos ejecutados fueron:

- 1- Conferencia introductoria acerca de los conceptos de proceso, gestión por proceso, proceso estratégico, clave y de apoyo, entre otros aspectos; así como de las reglas de trabajo en grupo.

- 2- Sesión de trabajo en grupo para el listado de los procesos. Previo a ello, se circularon varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él (la Empresa de Proyectos de Matanzas; el Hospital Militar Mario Muñoz; el Grupo de Electrónica para el Turismo); así como entidades turísticas internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Se aclaró que estos listados son a manera de recomendación y que de hecho, muchos de ellos han sido cambiados en versiones posteriores del trabajo de mejora. Sin dudas, esto permitió un acercamiento a la gestión por proceso, para personas que siempre han estado en empresas con maneras de funcionar de estructura funcional.
- 3- Se dividió el equipo en tres subgrupos. Cada uno listó los procesos del hotel. Se presentó en una pancarta.
- 4- Consenso del listado de proceso definitivo. Se fue de lo más simple a lo complejo, primero aquellos procesos que aparecen propuestos por todos los equipos y, luego, los más contradictorios.
- 5- Se definió la misión de los procesos y se aprobó por el grupo (ver **cuadro 3.1**).
- 6- Se clasificaron los procesos en estratégicos, claves y de apoyo. Cada grupo crea su listado, lo publica en una pancarta, se buscan los puntos de contacto y se llega al resultado final por consenso.
- 7- Se determinó las principales relaciones entre los procesos, a través de la creación de una matriz “ $n \times n$ ”, donde “ n ” es el número de procesos. En la diagonal principal se colocan cruces, porque no se considera la relación de un proceso con el mismo. Se les plantea a las personas que voten sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Pueden repetirse los valores. Se realizó en una sesión de trabajo con el empleo de una pancarta para obtener el consenso del equipo (ver **tabla 3.1 y 3.2**).
- 8- Construcción del mapa de procesos. El mapa se creó con los tres niveles dados por la clasificación (estratégicos, claves y de apoyo), con las relaciones obtenidas del paso anterior (**ver figura 3.2**).

Etapas 3. Identificación de los procesos relevantes.

Una vez establecido el listado de los procesos del hotel por el equipo de proyecto, se presentó al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Posteriormente, y como preselección de los procesos clave, se aplicó el método del coeficiente de *Kendall*, que permitió verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes.

Los expertos ordenaron los procesos que se exponían según el grado de importancia que estimaron conveniente en función de: su impacto en las necesidades del cliente, su contribución en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la posibilidad de mejora a corto plazo.

PROCESOS	MISIÓN DEL PROCESO
Gestión de la Calidad	Supervisar la labor del resto de los departamentos, da respuesta a las reclamaciones, procesa las encuestas realizadas a los clientes de las cuales obtiene datos con los que elabora informes mensuales, dirigidos a todos los departamentos, con los principales problemas y las posibles soluciones de los mismos.
Gestión de recepción y alojamiento	Realizar los procesos de registro y entrada del cliente, facturación, cargo de los servicios y de cobro de las cuentas pendientes y de créditos. Dentro de las funciones de este departamento esta la de recoger el equipaje y subirlo a las habitaciones, además de darle al cliente una introducción de todos los servicios que se pueden realizar en el hotel explicando las características de los equipos que hay en ellas. Los servicios telefónicos forman parte también de este departamento, recibe todas las llamadas del hotel, realiza matutinos y se encarga de las llamadas internacionales.
Animación	Ocupar el tiempo libre del cliente, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus necesidades.
Gestión Estratégica	Realizar la planificación, definición de indicadores y mecanismo de control del hotel; que cumpla con la misión, visión y objetivos para una mayor satisfacción del cliente.
Seguridad (SEPSA)	Controlar y supervisar los accesos del personal en circulación, con el objetivo de velar por el hotel.
Gestión de Marketing	Vender habitaciones, incentivo y cualquier tipo de acto a agencias mayoristas, minoristas, tour operadores, empresas u organizadores de convenciones.
Gestión de financiación	Proceso que se encarga de llevar los trabajos de contabilidad y de economía del hotel además de ser el soporte informativo para la mejora de la gestión.
Gestión de almacenes	Mantener las reservas de materias primas y de los productos terminados; para lograr una mejor organización del servicio y distribución.
Gestión de RRHH	Seleccionar el personal, la verificación de las normas de comportamiento, trabajo y presencia del personal, incluyendo el pago de los trabajadores y la cantidad de los mismos.
Bares	Su responsabilidad es todo lo que se relaciona con las bebidas, los servicios brindados en los bares y abastecimiento del mismo.
Gestión de informatización	Desarrollar, adquirir, instalar y dar mantenimiento a los <i>software</i> y <i>hardware</i> dentro de la instalación.
Investigación y desarrollo	Introducción de los avances de la ciencia y la técnica en la instalación.
Restauración y cocina	Se relaciona con la preparación de los restaurantes y alimentos, los servicios brindados en los restaurantes y comedor obrero.
Gestión de compras	Abastecimiento de todo tipo de productos necesarios para el hotel. Gestiona el almacenamiento y distribución de los mismos, para suministrarlo a los departamentos que lo necesitan.
Servicios técnicos	Brindar mantenimiento a todos los equipos que se encuentran en el hotel con el objetivo de prevenir cualquier interrupción que ocurra.
Gestión de riesgos	Estudio, análisis y eliminación de los riesgos que afectan la excelencia del trabajo en la instalación, entre ellos, sanitario, accidente de trabajo, contaminación del medio ambiente.
Relaciones públicas	Proceso encargado de las relaciones con el cliente del hotel, canalizando desde informaciones hasta necesidades de los mismos, representan la vocación del servicio y son el nexo de unión de toda la organización con los clientes directamente, pulsando la opinión y sentir de quien los visita, lo utilizan y lo vende.
Servicios de comunicación	Servicios de comunicación e Internet ofertados a los clientes del hotel.
Lavandería	Mantener el servicio de ropa limpia a los clientes que se encuentran en el hotel.
Asesoría jurídica	Brindar el servicio de asesoría legal para el desarrollo del trabajo de la instalación acorde con las leyes y principios de nuestra sociedad. Realiza los contratos tanto como personas y entidades.

Cuadro 3.1 Listado de los procesos y su misión. **Fuente:** Elaboración propia de conjunto con Medina Enríquez (2007).

Tabla 3.1 Matriz nxn de un experto.

NO	PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Gestión de la Calidad	X	7		8				5	7				9								
2	Gestión de recepción y alojamiento	8	X		5				8							2		7				
3	Animación		2	X	7					4			5					9				
4	Gestión Estratégica	7			X			6		8		7	9									
5	Seguridad (SEPSA)		3	2		X				2	1						4					
6	Gestión de Marketing	4			7		X	8				6	5									
7	Gestión de financiación	5			8		7	X	4						8							
8	Gestión de almacenes	7			5			4	X						9		5					
9	Gestión de Recursos Humanos		8	8	9					X			9			8						
10	Bares	8			4				6	6	X				8							
11	Gestión de informatización	7	8		8							X	8							9		
12	Investigación y desarrollo	8			9					9	8		X				7					
13	Restauración y cocina	8						6	9	8				X	7							
14	Gestión de compras				7			8	8		7			7	X							
15	Servicios técnicos	8			5					6					3	X	8					
16	Gestión de riesgos	8							7	6						7	X					7
17	Relaciones públicas	8	7	9	8					7										X		
18	Servicios de comunicación	6			5	4						8							6	X		
19	Lavandería	5	8		5											7	4				X	
20	Asesoría jurídica				5	6				8		7					6					X

Tabla 3.2 Matriz nxn.

NO	PROCESOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Gestión de la Calidad	X	67		68						61		63									
2	Gestión de recepción y alojamiento	68	X	24	63		67	58	43	38	52	58			46	21		17		61		
3	Animación		22	X	61						24		35					29				
4	Gestión Estratégica	57	63	64	X		28	46		38		47	39	64		22	25		8	12	14	
5	Seguridad (SEPSA)		13	12		X				12	11						60					
6	Gestión de Marketing	32	64		17		X	62				16	35									
7	Gestión de financiación	15			18		65	X	14					63	18							
8	Gestión de almacenes	27			15			34	X					62	62		15					
9	Gestión de Recursos Humanos		59	58	19					X			19	62		18						
10	Bares	63			24				36	16	X				38							
11	Gestión de informatización	27	63		28			61				X	18						29			
12	Investigación y desarrollo	58	57		19					19	28		X				17	61				
13	Restauración y cocina	63			62			59	61	38				X	37	58				61		
14	Gestión de compras				37			66	64		36			37	X							
15	Servicios técnicos	18			15					16				60	23	X	28					
16	Gestión de riesgos	18							27	16				60		7	X					7
17	Relaciones públicas	28	17	19	28					27									X	58		
18	Servicios de comunicación	26		64	35	14						8							12	X		
19	Lavandería	35	64		25									64		37	14				X	
20	Asesoría jurídica				5	36			62	38	61	7					6					X

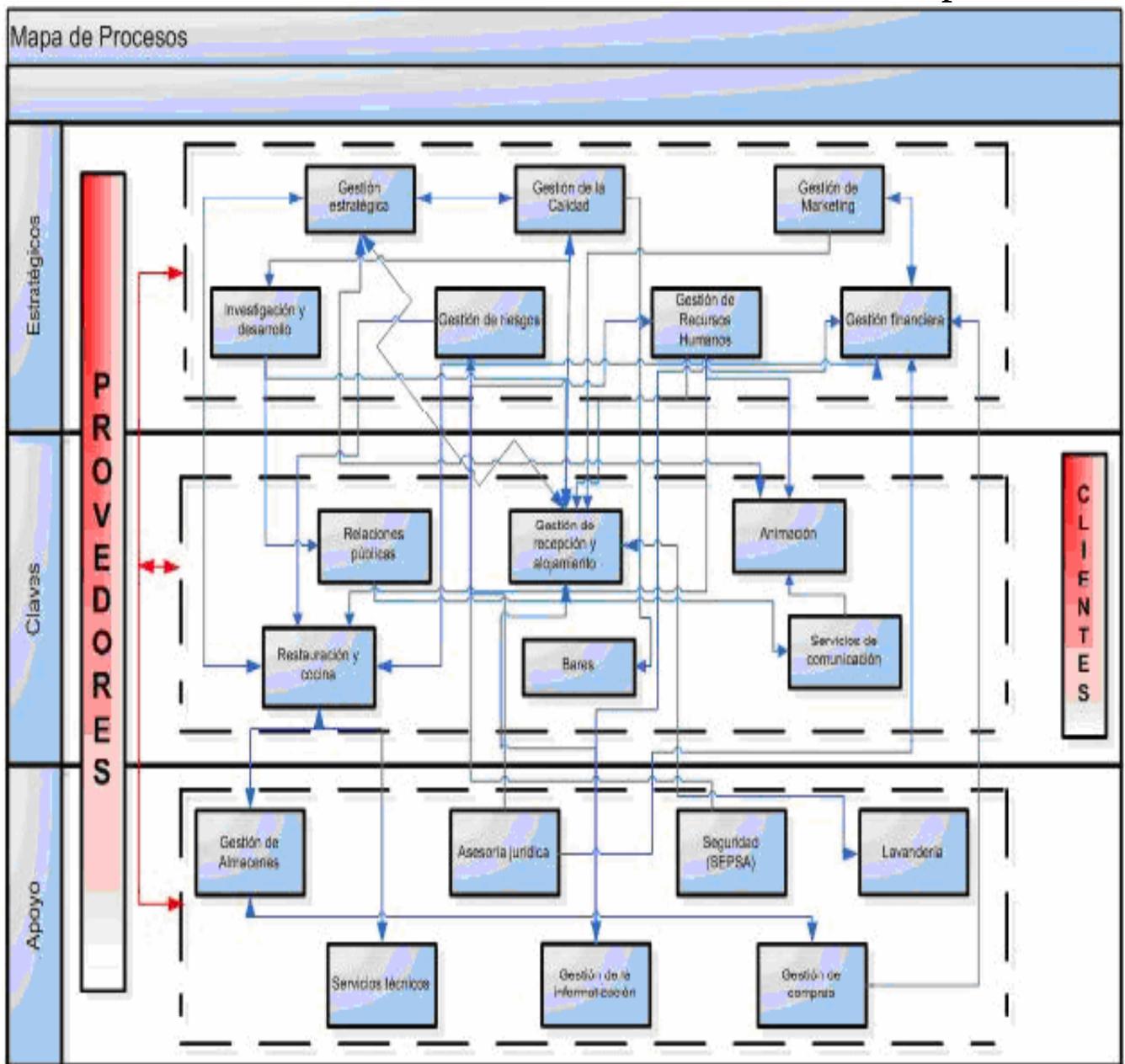


Figura 3.2 Mapa de Proceso de Hotel *Mercure* Cuatro Palmas.

Se utilizó el cálculo del coeficiente de *Kendall* con la fórmula $W=12 \frac{\sum \Delta^2}{m^2(k^3k)}$ y se obtuvo que existe concordancia entre los expertos, $W=0,72 > 0,5$ (ver tabla 3.3 y figura 3.3).

Tabla 3.3 Aplicación del Coeficiente de *Kendall* para la selección de los procesos relevantes.

	PROCESOS	EXPERTOS								ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7					
1	Gestión de la Calidad	8	16	10	8	9	7	3	61	-	12.50	156.25	Relevante
2	Gestión de recepción y alojamiento	9	3	3	3	6	4	7	35	-	38.50	1482.25	Relevante
3	Animación	3	2	4	4	7	5	8	33	-	40.50	1640.25	Relevante
4	Gestión Estratégica	13	6	9	10	12	10	13	73	-0.50		0.25	Relevante
5	Seguridad (SEPSA)	20	20	20	17	20	19	20	136	62.50		3906.25	-
6	Gestión de Marketing	6	9	5	5	8	9	14	56	-	17.50	306.25	Relevante
7	Gestión de financiación	5	10	2	1	1	1	2	22	-	51.50	2652.25	Relevante
8	Gestión de almacenes	12	12	13	18	14	12	16	97	23.50		552.25	-
9	Gestión de Recursos Humanos	1	1	1	2	2	6	15	28	-	45.50	2070.25	Relevante
10	Bares	4	14	8	6	3	2	1	38	-	35.50	1260.25	Relevante
11	Gestión de informatización	7	17	7	7	16	11	12	77	3.50		12.25	-
12	Investigación y desarrollo	16	15	15	11	15	16	5	93	19.50		380.25	-
13	Restauración y cocina	2	4	6	14	4	3	4	37	-	36.50	1332.25	Relevante
14	Gestión de compras	10	11	14	13	13	15	10	86	12.50		156.25	-
15	Servicios técnicos	11	13	11	15	10	14	11	85	11.50		132.25	-
16	Gestión de riesgos	15	5	16	16	17	17	17	103	29.50		870.25	-
17	Relaciones públicas	14	8	12	9	5	8	6	62	-	11.50	132.25	Relevante
18	Servicios de comunicación	19	18	18	19	18	20	18	130	56.50		3192.25	-
19	Lavandería	17	7	17	12	11	13	9	86	12.50		156.25	-
20	Asesoría jurídica	18	19	19	20	19	18	19	132	58.50		3422.25	-
ΣΣAi									1470	ΣΔ²	23813.00		

Si $w < 0.5$ No hay concordancia en el criterio de los expertos.

Si $w \geq 0.5$ Hay concordancia en el criterio de los expertos.

Número de expertos (m): 7; Número de criterios (k): 20.

$$T = \frac{\sum \Sigma A_i}{20} = \frac{1470}{20} = 73.50$$

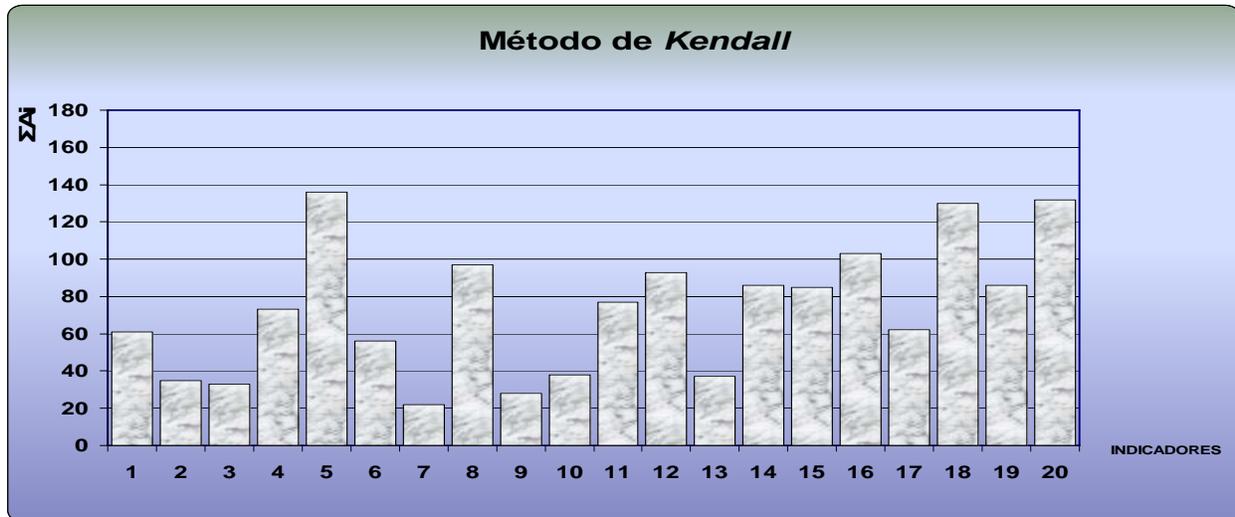


Figura 3.3 Gráfico de la aplicación del Coeficiente de *Kendall* para la selección de los procesos relevantes.

Después se seleccionaron los procesos relevantes que cumplen la condición: $\Sigma A_i < T$.

A continuación se listan dichos procesos:

- Gestión de la Calidad.
- Gestión de recepción y alojamiento.
- Animación.
- Gestión Estratégica.
- Gestión de Marketing.
- Gestión de financiación.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Restauración y cocina.
- Bares.
- Relaciones públicas.

Se aplicó la prueba de Chi-cuadrado para determinar si la concordancia entre los expertos es casual o no.

Ho: $X_c < X_t$ Coincidencia casual (no hay coincidencia entre los expertos).

H1: $X_c > X_t$ Coincidencia no casual (hay consistencia en el criterio de los expertos).

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1 * e * n(n+1)}{12}} \qquad X^2 = \frac{\Delta^2}{\frac{1 * m * n(n+1)}{12}}$$

Región crítica: $X^2 = 309.26$

Prueba de Chi: $X^2 (0,95; n-1) = 13.85$

La Chi-cuadrado demostró que se rechaza H_0 y la concordancia entre los expertos no es casual.

Etapa 4. Selección de procesos claves.

Después se aplicó la Matriz de objetivos estratégicos/repercusión en clientes y procesos (ver **tabla 3.4**). En ella se relacionan los 10 procesos con los 5 objetivos estratégicos de la entidad hotelera, los cuales son:

- 1- Lograr mayor satisfacción de los clientes internos potenciando al máximo sus capacidades profesionales y humanas.
- 2- Lograr la satisfacción de los clientes, mejorando la calidad del servicio.
- 3- Lograr un producto recreativo de calidad con un nivel de participación superior al 70% en las actividades de animación.
- 4- Incrementar la utilidad neta en un 20%.
- 5-Insertar en el hotel el mercado inglés para aumentar el nivel de ocupación en la temporada baja.

Se tomo una valoración de:

Alto = 10 PUNTOS

Medio = 5 PUNTOS

Bajo = 1 PUNTOS

Tabla 3.4: Matriz de objetivos estratégicos/repercusión en clientes y procesos.

PROCESOS	OBJ. 1	OBJ. 2	OBJ. 3	OBJ. 4	OBJ. 5	Impacto del proceso	Rep. en cliente	ECP	Total	Moda
Gestión de la Calidad	10	10	10	10	5	45	10	5	2250	10
Gestión de recepción y alojamiento	10	10	5	10	10	45	10	10	4500	10
Animación	10	10	10	5	10	45	10	10	4500	10
Gestión Estratégica	10	10	10	10	10	50	10	5	2500	10
Gestión de Marketing	5	10	5	10	10	40	10	1	400	10
Gestión de financiación.	5	10	5	10	5	35	10	5	1750	5
Gestión de Recursos Humanos	10	10	1	10	10	41	10	5	2050	10
Restauración y cocina	10	10	10	5	10	45	10	10	4500	10
Bares	10	1	1	10	5	27	10	5	1350	10
Relaciones públicas.	10	1	1	5	1	18	10	10	1800	1

Identificación de procesos de máxima puntuación según el criterio:

$P_n > 0.80 \times \text{Puntuación máxima posible.}$

$P_n > 0.80 \times 5000$

$P_n > 4000$

Se llegó a la conclusión que los procesos señalados como claves son:

- Gestión de recepción y alojamiento.
- Animación.
- Restauración y cocina.

Para la aplicación parcial del procedimiento se selecciona el proceso de animación por tener un alto grado de contacto con el cliente, en el cual las competencias de sus trabajadores resultan esenciales para el éxito del proceso. Además resulta el menos estudiado de los procesos claves¹ y juega un papel esencial en el hotel a la hora de significar la satisfacción del cliente. En este sentido, la música, el baile, la hospitalidad y las tradiciones cubanas constituyen unas de las atracciones fundamentales para el turista. Esto resalta la importancia del proceso de animación² en los hoteles todo incluido cubanos, el cual tiene como objetivo esencial mostrar en todo su esplendor el desarrollo cultural cubano, dar a conocer al mundo la idiosincrasia de nuestro pueblo y la transmisión de ideas y valores. Cabe destacar que el trabajo de animación repercute en los juicios y valoraciones que suelen realizar los clientes al concluir su estancia en el hotel y está relacionado con los niveles de repitencia de los mismos.

Etapas 5. Nombrar al responsable del proceso.

Una vez seleccionado el proceso de animación para el desarrollo de este trabajo, se nombró, por parte del equipo de proyecto, como responsable del proceso al Jefe de Animación de la entidad, al ser un individuo con conocimiento al respecto, reconocido dentro de la organización.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso.

Etapas 6. Constitución del equipo de trabajo.

El responsable del proceso seleccionó a 4 personas que a su juicio podían aportar más durante el diseño del proceso. Estos individuos representan a cada uno de los 5 puestos que tributan al proceso de animación, para garantizar la diversidad de saberes; con experiencia en las actividades

¹ Esto se concluye luego de realizar la revisión bibliográfica de 3 Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias, 2 Tesis en opción al grado de Master en Ciencias y 19 Trabajos de Diplomas, los cuales tenían como tema a la gestión por procesos. Del mismo modo, se consultó a especialistas del tema en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, los cuales coincidieron en este planteamiento.

² La importancia del proceso de animación se evidencia en los resultados de la práctica de producción de estudiantes de tercer año de la carrera de Licenciatura en Turismo, en el curso 2005-2006, donde, en estudios de procesos en 16 hoteles del polo turístico de Varadero, animación resultó como proceso clave en el 100% de los hoteles objeto de estudios.

incluidas con capacidad creativa e innovadora y alto nivel de conocimiento de las mismas; que mostraran nociones sobre sistemas de gestión. El equipo de trabajo quedó como sigue:

1. El Jefe de animación (Responsable del proceso).
2. Un empleado del cargo de Animador turístico.
3. Un empleado del cargo de Encargado de actividades y medios de recreación por turista.
4. Un empleado del cargo de Operador de audio.
5. Un empleado del cargo de Especialista en tratamiento Facial y Corporal.

Etapa 7. Definición del proceso empresarial.

Análisis del proceso de Animación.

Misión del proceso de animación en el Hotel *Mercur*e Cuatro Palmas:

“Ser en el Hotel *Mercur*e Cuatro Palmas el proceso que exprese lo mas típico de nuestra cultura, en un ambiente de cubania, hospitalidad y profesionalidad”.

El proceso de animación consta de una planilla de 9 personas distribuidas en 5 puestos, a saber:

- Jefe de animación (1 empleado directivo).
- Animador Turístico (4 empleados).
- Encargados de actividades y medios de recreación por turista (2 empleados).
- Operador de audio (1 empleado).
- Especialista en tratamiento Facial y Corporal (1 empleado).

Los programas de animación se realizan para un período de 7 días, ya que los paquetes mayormente se venden por los tour operadores para una estancia de 7 días y 6 noches. Los mismos se difunden por el canal de televisión del Hotel y tienen una cartelera informativa en el mural del Hotel (ubicado en el pasillo cercano al Lobby, *bufett* y piscina).

Se han realizado diferentes encuestas (ver **Anexo 1**), aplicadas por el MINTUR y el turoperador *Camelon*, las cuales arrojaron comentarios positivos acerca de la puesta en marcha del proceso.

Entre los problemas detectados en dichas encuestas se encuentran los siguientes:

- Más variedad de música.
- La música esta muy alta donde hay muchas personas viejas.
- Restringir la música a menos horas.

Se realizó el análisis DAFO, para lo cual se listaron las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene el proceso para su desarrollo (**ver tabla 3.5**).

Para su análisis se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Si potenciamos nuestras fortalezas podemos aprovechar mejora las Oportunidades?
- ¿Si potenciamos nuestras fortalezas podremos protegernos mejor de las Amenazas?
- ¿Si superamos nuestras debilidades podremos aprovechar mejor las Oportunidades?

Tabla 3.5: Matriz DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El hotel se encuentra situado en uno de los mejores tramos de playa del Polo.(O1)	Cercanía del <i>Snack</i> bar de la calle 62. (A1)
Localización próxima al centro de Varadero. (O2)	Presencia cercana de centros recreativos (Cabaret la comparsita). (A2)
Diversidad de segmento turístico. (O3)	Altos precios de contratación de artistas de alta línea. (A3)
Ofrece un todo Incluido. (O4)	Bajo conocimiento de las autoridades locales de las actividades de los animadores. (A4)
Participación en la superación de postgrado y política. (O5)	
Posibilidad de enriquecer el proceso con contratos a artistas. (O6)	
Fortalezas	Debilidades
Alto dominio idiomático de los animadores. (F1)	Carencia de una discoteca. (D1)
Personal joven y con deseos de trabajar. (F2)	Mala ubicación del escenario. (D2)
Composición racial heterogénea en el equipo. (F3)	Insuficiente condiciones de vida dentro del hotel. (D3)
Alta flexibilidad para ofertar servicios según las necesidades de los clientes. (F4)	Insatisfacción en cuanto al horario cerrado de los animadores. (D4)
Buena comunicación horizontal (interdepartamental). (F5)	Alto nivel de fluctuación laboral. (D5)
Buena relación jefe - subordinados. (F6)	
Personal interesado en superarse. (F7)	
Se trabaja en el grupo con una misma política a seguir.(F8)	

Conclusiones de la Matriz DAFO (Ver tabla 3.6):

El cuadrante más valorado es el 1. La estrategia global del proceso de animación del Hotel *Mercure* Cuatro Palmas responderá a una estrategia ofensiva, basada en potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades. El cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas revela que las fortalezas superan a las debilidades (202 frente a 177).

Los puntos internos más importantes a tener en cuenta son el **F4** y el **D1** por lo que es muy importante que el hotel mantenga en niveles elevados esa fortaleza y que trabaje por superar la debilidad que representa la carencia de una discoteca.

Los elementos externos más importantes son el **O3**, **O4** y el **A4**. La diversidad del segmento turístico permite ofertar un producto de animación variado. En el caso del **O4**, la animación tiene a su disposición a los clientes que compran un paquete todo incluido, y la imagen del hotel dependerá en gran medida de los atractivos que el turista encuentre dentro del hotel. Por su parte

la **A4** incide en el hecho de que el proceso de animación se vea restringido a los límites internos del hotel, imposibilitando el desarrollo de otras actividades que puedan enriquecer el proceso.

Los puntos internos menos valorados son el **F3**, el **F5** y el **F6**, es decir, la composición racial heterogénea en el equipo, la buena comunicación horizontal (interdepartamental) y la buena relación jefe-subordinado. El elemento externo menos valorado es el **A1**, a saber, la cercanía del *snack bar* de la calle 62.

Tabla 3.6: Resultados de la DAFO.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T	A1	A2	A3	A4	T	TT
F1	4	4	5	2	1	1	17	1	1	1	4	7	24
F2	1	5	4	2	5	1	18	1	1	4	5	11	29
F3	1	1	4	2	1	1	10	1	1	1	5	8	18
F4	5	5	5	4	3	5	27	5	5	4	5	19	46
F5	1	1	5	4	3	1	15	1	1	1	1	4	19
F6	1	1	2	4	5	1	14	1	1	1	1	4	18
F7	3	3	2	1	5	1	15	1	1	1	2	5	20
F8	3	3	2	4	5	2	19	2	2	1	4	9	28
T	19	23	29	23	28	13	135	13	13	14	27	67	202
D1	5	5	4	4	1	5	24	5	5	4	4	18	42
D2	5	1	1	1	1	5	14	4	4	5	2	15	29
D3	1	1	2	5	1	4	14	2	4	3	5	14	28
D4	4	4	1	5	1	4	19	5	5	5	5	20	39
D5	2	2	4	3	5	5	21	3	5	5	5	18	39
T	17	13	12	18	9	23	92	19	23	22	21	85	177
TT	36	36	41	41	37	36	227	32	36	36	48	152	379

Eta **8. Confección del diagrama del proceso As - /s (tal como es).**

La Ficha del Proceso de animación se recoge en el **anexo 2**, y su mapa de proceso se muestra en la **figura 3.4**. Asimismo, a partir de la información contenida en el programa de animación (ver **cuadro 3.2**), se confeccionaron los diagramas *As-/s* para cada uno de los tipos de actividades de

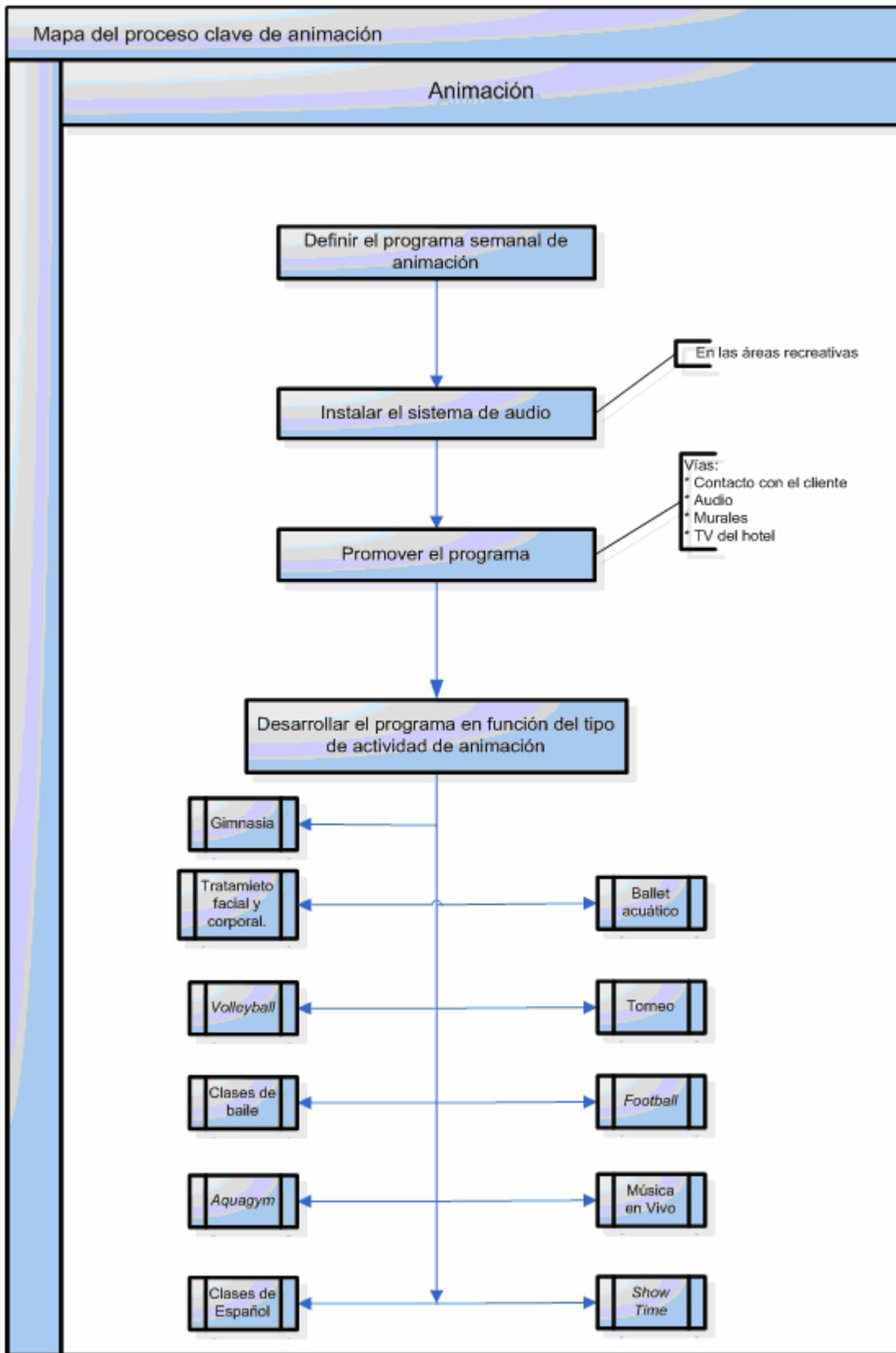


Figura 3.4 Mapa del proceso clave de animación.

animación. En el **anexo 3**, se muestran los diagramas resultantes del programa de actividades contenidas en el mapa del proceso.

El *Show Time* difiere según el día de la semana, de la manera siguiente: lunes, *love show*; martes, moda cubana; miércoles, noche cubana; jueves, *show* de participación; viernes, *show* caribeño; sábado, *afro-cuban-show* ó *show* de participación; domingo, *show* español.

Cuadro 3.2 Programa semanal de animación.

HORA	ACTIVIDAD	LUGAR
10:00	Reunión de información	Lobby-Bar
10:00	Gimnasia	Terraza
10:30	<i>Volleyball</i>	Playa
11:00	Clases de baile	Terraza
11:30	<i>Aquagym</i>	Piscina
14:00	Clases de Español + Torneo	Piscina
15:00	Ballet acuático	Piscina
16:00	Clases de baile	Terraza
17:00	<i>Football</i>	Playa
20:00	Música en Vivo	Lobby-Bar
21: 30	<i>Show Time</i>	Terraza

Etapas 9. Análisis y mejora del proceso.

El proceso general de animación le aporta un valor añadido a la empresa, ya que aunque no pague directamente por él, el mismo está incluido en el paquete que previamente compró. Además la animación tributa directamente a uno de los objetivos estratégicos, a saber: lograr un producto recreativo de calidad con un nivel de participación superior al 70% en las actividades de animación.

Esta investigación tiene como objetivo asociar la mejora de procesos a la gestión por competencias. No obstante se hace necesario realizar un estudio de las actividades del proceso con el fin de eliminar o minimizar a aquellas que no aporten o aporten poco valor añadido. Para ello se realizó la aplicación parcial del procedimiento para la mejora de los procesos a partir del análisis del valor añadido.

1. Etapa 1. Diagnóstico del proceso.

Paso 1. Determinación de los criterios de evaluación.

a) Se retoma el listado de los objetivos estratégicos del hotel que tienen relación con el proceso de animación, a saber:

1- Lograr mayor satisfacción de los clientes internos potenciando al máximo sus capacidades profesionales y humanas.

2- Lograr la satisfacción de los clientes, mejorando la calidad del servicio.

3- Lograr un producto recreativo de calidad con un nivel de participación superior al 70% en las actividades de animación.

b) Se listan los grupos de interés del proceso:

1. Clientes externos.
2. Alta dirección.
3. Cliente interno del proceso.
4. Autoridades del municipio.
5. Entidades externas que se contratan.
6. Cliente Interno de otros procesos en cuyas áreas se realiza las actividades de animación.
7. Centros recreativos de la región, en los cuales los animadores del hotel pueden expandir las opciones de animación, participando en visitas dirigidas (museos, zonas ecológicas, etc.).

c) Se determinaron las características de calidad que debe cumplir el proceso para satisfacer las expectativas de los clientes:

1. Actividades que resalten los principales valores sociales, culturales, históricos y deportivos de Cuba.
2. Programa de animación y recreación que logre incorporar al cliente como actor y espectador en su realización, de forma tal que le permita relacionarse con nuevas personas, vincularse y participar con ellas en las actividades, lo que permitirá a su vez alcanzar su satisfacción y cubrir sus expectativas.
3. Proceso concebido y ejecutado como parte vital del producto del hotel, que contribuye, con sus resultados, a la satisfacción del cliente.
4. Proceso que incorpore a un personal joven y con deseos de trabajar, con alto dominio idiomático y alta flexibilidad para ofertar servicios según las necesidades de los clientes.

d) Se determinaron los momentos de verdad presentes en el proceso para cada actividad propia del mismo.

Paso 2. Análisis de las actividades del proceso de animación.

En este paso se analizaron las relaciones existentes entre las diferentes actividades que conforman al proceso de animación y su comportamiento para cada criterio. En el **anexo 4** se ejemplifican los resultados de este análisis para las actividades de gimnasia y clases de bailes.

Según la cantidad de criterios, se define el valor de N = 15. Así, los rangos quedan como sigue:

- Valor Añadido (VA)
- 0. no aporta valor (NAV)
- De 1 a 15. Valor añadido débil (VAD)
- De 16 a 45. Valor añadido medio (VAM)

- De 46 a 75. Valor añadido fuerte (VAF)

De este análisis resultó que todas las actividades se encuentran ubicadas en los rangos que conforman el valor añadido medio y el valor añadido fuerte. Así, según este análisis, todas las actividades poseen razón de ser. Como se expresó en el capítulo 2 y al inicio del apartado de esta etapa del procedimiento, hasta este punto se cumplió con el objetivo de aplicación al no encontrar actividades que no aporten o aporten poco valor añadido y que incidieran negativamente en la correcta aplicación de la gestión por competencia para una propuesta en la mejora de procesos.

En este punto se determinó pasar al análisis de mejora del proceso desde el punto de vista de las competencias de los individuos que participan en él. Para esto, se realizó la sensibilización y formación con el fin de aunar y alinear los esfuerzos y criterios entre los integrantes del equipo.

Las vías que se utilizaron para la formación y sensibilización del equipo de trabajo fueron:

- Reuniones de presentación y discusión para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Participación en charlas o seminarios específicos que abordaron el tema.
- Impartición de conferencias sobre los temas relacionados con el cambio que se pretende llevar a cabo.
- Entrega de materiales auxiliares para el estudio independiente.

Esto permitió que los integrantes del equipo de trabajo conocieran los aspectos medulares de la creación, uso y repercusión de los perfiles de cargo por competencias. De esta forma se garantizó su mayor preparación para apoyar la realización de la tarea, obteniéndose resultados de mayor calidad.

Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias para la mejora de los procesos:

Fase I: Identificación y Articulación de las Competencias.

Actividad 1: Determinar las exigencias del proceso y sus dimensiones.

Para la definición de las competencias laborales se determinaron las operaciones correspondientes a las categorías que componen la plantilla, a saber:

1. Jefe de animación.
2. Animador Turístico.
3. Encargados de actividades y medios de recreación por turista
4. Operador de audio.
5. Especialista en tratamiento Facial y Corporal.

Así, para cada una de estos puestos, se aplicó el método Delphi por rondas, con el objetivo de listar las competencias laborales que se derivan a partir de las exigencias del proceso y que

garantizan la efectividad del mismo. A la propuesta de competencias de cada uno de los puestos se llegó mediante el desarrollo de la tormenta de ideas por parte de los miembros del equipo de trabajo.

En el **anexo 5** se ejemplifican las tablas resultantes de cada una de las rondas del Delphi para el puesto de Animador Turístico, aunque cabe señalar que en ninguno de los puestos fue necesario acudir a la cuarta ronda pues existió consenso entre los expertos.

Las competencias que resultan de las exigencias de los puestos y sus dimensiones quedaron expresadas por orden de importancia (ver **anexo 6**). Esto propició el paso a las actividades 2 y 3 de esta fase, con la confección de la descripción del puesto y la formalización de los perfiles de cargo por competencias.

Actividad 2: Realizar la descripción de puestos en función de las actividades que tributan al proceso.

En función de la misión del proceso, expresada anteriormente en este capítulo, las tareas que ejecutan los empleados, así como las competencias laborales que deben desarrollar los individuos, se llevó a cabo la descripción de cada uno de los 5 puestos.

Actividad 3: Confección y formalización de los perfiles de cargo por competencias. Análisis y discusión de los mismos.

Posteriormente, se pasó a la formalización de los 5 perfiles de competencias y se le entregó al responsable del proceso para su revisión. Se discutieron y realizaron los cambios pertinentes y se pasó a su aprobación. El resultado final de las actividades 1, 2 y 3 se ejemplifica en el **anexo 7**, a través del perfil de cargo por competencias del puesto de Animador Turístico. El resto de los perfiles se exponen en el “Folleto de perfiles de cargo por competencias del proceso de Animación en el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia”; documento que resulta y complementa a este trabajo.

Fase II: Diagnóstico de la formación actual.

Actividad 4: Inventario de las necesidades de formación.

El diagnóstico de las necesidades de formación se llegó por medio de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el supervisor del puesto definido en la ficha del perfil de cargo. El supervisor tomó en cuenta la autoevaluación del personal del proceso de animación y procedió a realizar la evaluación del nivel de desarrollo, en los empleados, de las competencias laborales a partir de su actuación en las actividades propias del cargo, y de cómo estas tributan al cumplimiento de la misión del proceso.

Así, la evaluación del desempeño del jefe de animación fue realizada por el Sub-Gerente General del hotel. Las evaluaciones de cada uno de los empleados de animación las realizó el jefe de animación, al ser estos los supervisores definidos para cada cargo en la ficha.

En la **tabla 3.7** se exponen los rangos que se tuvieron en cuenta para ubicar el desempeño de los trabajadores. Cabe destacar que se consideró a la puntuación por encima de 7 como la óptima para el desempeño exitoso en el puesto. Así, la puntuación por debajo de 7 indicaba competencia con necesidad de potenciación en el plan de acción a proponer. La puntuación por encima de 9 fue considerada como un nivel aproximado al desarrollo ideal de la competencia en cuestión.

Tabla 3.7: Escala para evaluar el desempeño de los trabajadores.

INSATISFACTORIO 0 - 2	POBRE 3 - 4	BUENO 5 - 6	MUY BUENO 7 - 8	EXCELENTE 9 -10
Insuficiente desarrollo de la competencia para el trabajo a realizar.	Poco desarrollo de la competencia. Requiere con frecuencia la ayuda y seguimiento.	Desarrollo de la competencia medio. Habilidad para el desempeño del cargo, aunque requiere superación.	Desarrollo satisfactorio de la competencia. Habilidad para el desempeño del cargo.	Desarrollo de la competencia por encima de lo normal. Alto grado de habilidad para el desempeño del cargo.

Todo lo expuesto anteriormente tiene como objetivo reflejar el grado de desarrollo de las competencias laborales, determinadas en la fase I del procedimiento, en los trabajadores, lo que permite la determinación de las “brechas” entre competencias laborales existentes en el individuo y las competencias laborales requeridas para la actuación efectiva en el proceso. Los nombres de los trabajadores se mantuvieron en el anonimato en este informe a petición del responsable del proceso (Jefe de animación).

Actividad 5: Brecha entre las competencias laborales de los perfiles de cargo y las competencias laborales de los empleados en esos cargos.

En este punto se establecieron las brechas que existen entre las competencias desarrolladas por los individuos y las exigencias del puesto. Esto permitió configurarle el “perfil gráfico de las brechas de competencias laborales” a cada trabajador del proceso de animación.

En, las **figuras 3.5; 3.6; 3.7** se analizan los perfiles gráficos de competencias de representantes de tres puestos dentro del proceso de animación, en los cuales se muestran las principales brechas que han de ser tenidas en cuenta a la hora de confeccionar el plan de formación por competencias.

Los restantes perfiles gráficos de competencias pueden ser observados en el **anexo 8**. En el mismo se aprecia, a partir de la puntuación otorgada en la evaluación del desempeño, las brechas que demandan la necesidad de formación para la mejor actuación del individuo dentro del proceso, las cuales están contenidas en las figuras antes mencionadas.

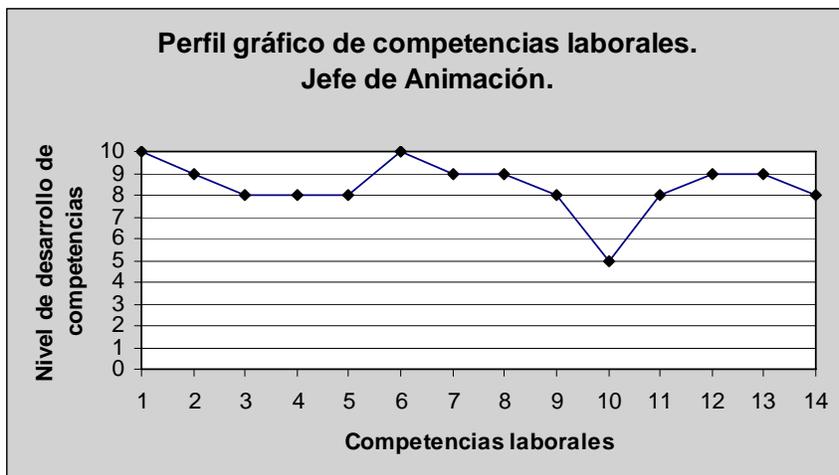


Figura: 3.5: Perfil gráfico. Brechas de competencias laborales de Jefe de Animación.

Al analizar el perfil gráfico de la **figura 3.5**, se destaca el desarrollo de casi todas las competencias resulta “muy bueno” (por encima de la puntuación de 8), lo que demuestra la habilidad para el desempeño del cargo. Se destacan las competencias 1, 2, 6, 7, 8, 12 y 13 (a saber: “Cualidades de liderazgo”, “Capacidad para trabajar en equipos”, “Dominio de idiomas extranjeros”, “Conocimientos de técnicas de animación turística”, “Buen observador, dinámico, con iniciativas”, “Optimista, positivo” y “Correcta dicción”, respectivamente), las cuales fueron ubicadas en la categoría de excelente. En este perfil, la brecha mayor se aprecia en una puntuación de 5 (“Bueno”), en el caso de la competencia 10, referente a ser graduado universitario, lo que demuestra que el individuo presenta habilidades para el desempeño del cargo, aunque requiere terminar estudios universitarios en carreras afines a su puesto como jefe de animación.

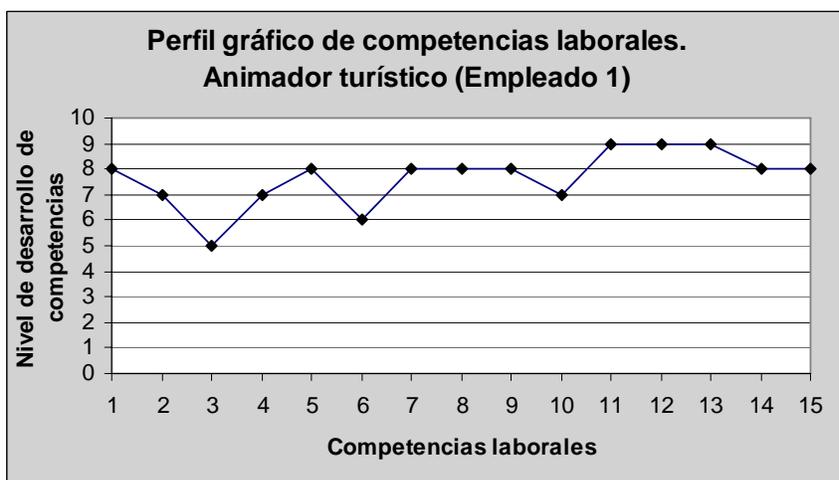


Figura: 3.6: Perfil gráfico. Brechas de competencias laborales de Animador turístico (Empleado 1).

En el caso del perfil gráfico de la **figura 3.6**, el desarrollo de la mayoría de las competencias resulta “muy bueno” (por encima de la puntuación de 7), lo que demuestra la habilidad para el desempeño del cargo. La brecha mayor se aprecia en dos puntuaciones menores de 7, en el caso de las competencias 3 y 6, referentes al conocimiento para desempeñar la actividad y a la formación cultural integral respectivamente. Este trabajador, aunque demuestra habilidades para el desempeño del cargo, sólo tiene el 12 grado y por lo tanto requiere de un plan de formación que garantice su continuación de estudios universitarios como vía de formación y de desarrollo de su nivel cultural, lo contribuiría a un mejor desempeño por parte del individuo en las actividades de animación a las que se vincula. Por otra parte, se destacan los resultados en las competencias 11, 12 y 13 (“Empatía,” “Optimista, positivo” y “Agradable presencia personal”, respectivamente), las cuales fueron catalogadas con un nivel de desarrollo excelente.

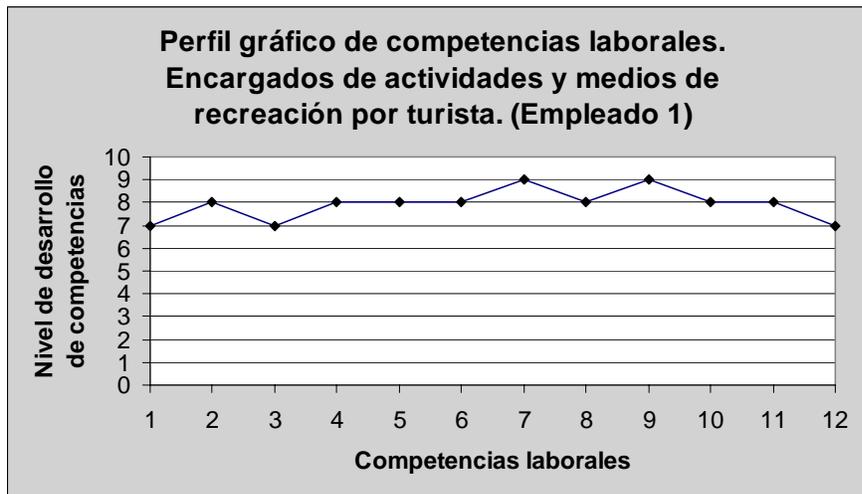


Figura: 3.7: Perfil gráfico de las brechas de competencias laborales. Encargados de actividades y medios de recreación por turista (Empleado 1).

En la **figura 3.7**, el perfil muestra todas las competencias con nivel de desarrollo por encima de la puntuación de 7 (“muy buenas”). En el caso de la competencia 1 (Conocimientos teórico prácticos para llevar a cabo la actividad), se considera al igual que los caso anteriores pudiera ser considerada dentro de los planes estratégicos para su superación, al ser esta competencia considerada como la más importante para este puesto. Excelente nivel de desarrollo en las competencias 7 (Optimista, positivo) y 9 (Agradable presencia personal).

En resumen, se puede apreciar que existe un desarrollo óptimo por parte de los trabajadores del área de animación de la mayoría competencias laborales que garantizan el éxito en el desempeño de sus funciones dentro del proceso.

Las brechas más importantes están centradas en el caso del “jefe de animación”, en la superación profesional que implica realizar estudios universitarios de carreras afines con la actividad que realiza. Para el caso de los “animadores turísticos”, las brechas se concentran en el hecho de la preparación profesional y cultural integral. En la caso de los empleados 1 y 2, además de prever su desarrollo profesional en el nivel estratégico, se debe priorizar algunas acciones operativas que fortalezcan su desempeño dentro del proceso. Por otro lado, a pesar de que los empleados 3 y 4 del cargo de “animador turístico” poseen los requerimientos de escolaridad mínimos necesarios para desempeñar el puesto (Técnico Medio), resulta necesario reflexionar al respecto de un plan estratégico que comprenda el desarrollo de sus conocimientos a partir de estudios universitarios y contribuya a su formación cultural integral, así como a una mejor actuación en las actividades para garantizar la mejora del proceso. Análisis similar se puede realizar para el empleado 2 del puesto de “encargados de actividades y medios de recreación por turista”, al ser la preparación profesional una de las dimensiones fundamentales dentro de la competencia 1, considerada como la más importante para este puesto. Esto facilita dar el tratamiento diferenciado que exigen el plan de formación y el plan de carrera laboral que requiere cada uno de los empleados antes mencionado.

Fase III: Plan de Programas de Formación.

Actividad 6: Elaboración del plan de formación.

El plan de formación se confeccionó a partir de las brechas encontradas en la actividad 5. En este sentido, se trabajó sobre las que puntaron por debajo de 7 puntos, con la excepción de la competencia referida a la superación educacional, la cual se considera como esencial para el plan de formación en el nivel estratégico. El desarrollo de esta competencia favorece la actuación exitosa en las actividades del proceso, así como impulsa el desarrollo de otras competencias necesarias y definidas en cada uno de los puestos. Cabe aclarar que el resto de las competencias, con puntuación menor que 9 puntos, también pueden ser desarrolladas tanto por los planes de formación operativos como por los estratégicos; sin embargo, aquí se centró la atención en las que estaban en el nivel “Bueno” (con la excepción antes mencionada). Esto por varias razones: primero, son las competencias que más brechas mostraron con relación a las exigencias del proceso.; Segundo, se ubican habilidades y conocimientos importantes para la labor de los trabajadores en cuestión; por último, se considera que con el desarrollo de estas últimas se podría contribuir, de manera colateral, al mayor desarrollo las primeras, con la finalidad de llegar a la

excelencia en el desempeño de las mismas, las que podrían ser profundizadas en estudios de los cuales se deriven nuevos planes de formación en el futuro.

Además, para el desarrollo de las mencionadas competencias, dicho plan de formación se concibió como promotor de las mismas no solamente enfocado hacia el puesto en cuestión, sino con el fin de preparar a los trabajadores para desempeñarse en más de un puesto de trabajo³ y para laborar en equipos. Con esto se favorece la promoción y el desarrollo personal dentro del proceso y/o la institución, y se logra así un mayor compromiso con la institución por parte de los empleados.

En la **tabla 3.8** se muestra el plan de formación por competencias, el cual prioriza la educación como vía para la formación. El objetivo general del plan consiste en “la formación de los trabajadores, a partir del análisis de las brechas de competencias laborales, con el fin de mejorar su actuación en el proceso en el que se insertan, para contribuir así al cumplimiento de la misión del mismo”.

El plan de formación tiene en cuenta la formación de los valores que están definidos en la ficha del perfil por competencias para cada uno de los puestos, así como a la misión del proceso con el fin de tributar a su cumplimiento.

Este plan plantea tanto acciones en el nivel estratégico a conseguir a mediano plazo (en un período alrededor de los 3 a 5 años), como acciones operativas o a corto plazo (período de alrededor de un año).

También se tiene en cuenta para su confección la participación, a través de convenios de colaboración, de otras instituciones y centros de estudios superiores, que posibiliten la formación del personal que labora en el proceso de animación. Una vez elaborado el plan de formación, se pasa a la etapa 10 del procedimiento de gestión por procesos para la definición de los indicadores de gestión que posibilitarán el control de dicho plan y la evaluación de su impacto en los trabajadores, en su actuación para el proceso y en su aporte al cumplimiento de la misión del hotel.

Etapas 10. Establecer indicadores.

Es de vital importancia el establecimiento de indicadores que permitan interpretar lo que está ocurriendo, y de esa forma tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos. Se puede definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias, y de acuerdo a ello, planificar actividades para dar respuestas a nuevas necesidades.

³ Hay que tener en cuenta que entre las funciones de algunos puestos está la de participar en las actividades fuera de su especialidad cuando se le necesite. Esto le brinda vital importancia al hecho de desarrollar en los empleados competencias que respondan a varios puestos dentro del proceso, con el fin de lograr su efectividad y el cumplimiento de la misión del mismo.

Tabla 3.8: Plan de formación por competencias.

PLAN DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS								
Misión del proceso de animación: Ser en el Hotel <i>Mercure</i> Cuatro Palmas el proceso que exprese lo mas típico de nuestra cultura, en un ambiente de cubanía, hospitalidad y profesionalidad.								
Objetivo General: La formación de los trabajadores, a partir del análisis de las brechas de competencias laborales, con el fin de mejorar su actuación en el proceso en el que se insertan, para contribuir así al cumplimiento de la misión del mismo.								
Valores que potencia: Lealtad al proceso Revolucionario, compromiso institucional, honestidad, profesionalidad, responsabilidad, humanidad, amistad, humildad.								
Objetivo de la actividad	Tipo de actividad	Formas del proceso formativo	Actividades a desarrollar	Modalidad	Público objetivo	Responsable	Lugar y recursos materiales	Fecha
Dotar a la organización de personal con nivel universitario, en carreras afines a su puesto, que tributen a una mejora del proceso con enfoque a la satisfacción del cliente.	Estratégica	Conferencia, seminarios, talleres propios de las formas de enseñanza de los estudios superiores.	Matricular en la Universidad de Matanzas para culminar estudios universitarios en la carrera de Licenciatura en Turismo y Hospitalidad. (se tiene en cuenta que es Técnico Medio en Cultura Física y que el cargo es de Dirección)	A distancia asistida.	Jefe de animación	Alta dirección del hotel. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2012
	Estratégica	Conferencia, seminarios, talleres propios de las formas de enseñanza de los estudios superiores.	Matricular en la Universidad de Matanzas para culminar estudios universitarios en la carrera de Licenciatura en Estudios Socioculturales.	A tiempo parcial	Animadores Turísticos. (En el curso 2008.2009 ingresarán los empleados 1 y 2 de este puesto; en el curso 2009-2010 ingresaran los empleados	Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Universidad de Matanzas. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2008 a 7/2015

					que restan).			
	Estratégica	Conferencia, seminarios, talleres propios de las formas de enseñanza de los estudios superiores.	Matricular en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física para culminar estudios universitarios en la carrera de Licenciatura en Cultura Física.	A tiempo parcial	Empleado 1 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2008 a 7/2014
	Estratégica	Maestría	Matricular y cursar la Maestría en Cultura Física Comunitaria en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A tiempo parcial	Empleado 2 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista y Especialista en tratamiento Facial y Corporal.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2009
	Operativa	Conferencias y seminarios.	Llevar a cabo la preparación de los empleados con respecto a los contenidos de los exámenes de ingreso a la educación superior.	A tiempo parcial	Animadores Turísticos y Empleado 1 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Universidad de Matanzas. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2008

Lograr la formación cultural integral de los trabajadores del proceso de animación, con enfoque a la satisfacción del cliente.	Estratégica	Cursos universitarios, maestría.	Formación cultural integral de los trabajadores a través del proceso de realización de estudios universitarios y/o maestrías.	A tiempo parcial y a distancia asistida según requisitos de la carrera universitaria y/o maestría.	Jefe de Animación, Animadores Turísticos, Encargados de actividades y medios de recreación por turista y Especialista en tratamiento Facial y Corporal.	Alta dirección del hotel. Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas y de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Universidad de Matanzas y Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2015
	Operativa.	Curso	Cursar las diferentes asignaturas referentes a diferentes temas culturales y a la historia de Cuba, ofertadas por la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, durante el receso por la baja turística y/o por reparaciones del hotel.	A tiempo completo.	Animadores turísticos. (Según su paso por la escuela de la baja).	Jefe de Animación. Profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.	Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Historia y pensamiento cubano en la Universidad de Matanzas	A tiempo parcial	Animadores Turísticos. (Cursará un animador a la vez hasta pasar todos por el curso).	Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Universidad de Matanzas. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Formación de valores en la Universidad de Matanzas	A tiempo parcial	Animadores Turísticos. (Cursará un animador a la vez hasta	Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Universidad de Matanzas. Hojas, libretas,	2008

					pasar todos por el curso).		bolígrafos, libros.	
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Cultura cubana en el Centro de Superación de la Cultura.	A tiempo parcial	Animadores Turísticos. (Cursará un animador a la vez hasta pasar todos por el curso).	Jefe de Animación. Profesores del curso.	Centro de Superación de la Cultura. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Folklore en el Centro de Superación de la Cultura.	A tiempo parcial	Animadores Turísticos. (Cursará un animador a la vez hasta pasar todos por el curso).	Jefe de Animación. Profesores del curso.	Centro de Superación de la Cultura. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Cultura matancera en la Oficina del Historiador de la ciudad de Matanzas.	A tiempo parcial	Animadores Turísticos. (Cursará un animador a la vez hasta pasar todos por el curso).	Jefe de Animación. Profesores del curso.	Oficina del Historiador de la ciudad de Matanzas. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008

<p>Dotar a la organización de personal con conocimientos teóricos prácticos para llevar a cabo las actividades afines a su puesto, dentro del proceso, para la mejora del mismo, con enfoque a la satisfacción del cliente.</p>	Estratégica	Cursos universitarios, maestría.	Trasmisión de conocimientos teóricos prácticos a los trabajadores a través del proceso de realización de estudios universitarios y/o maestrías.	A tiempo parcial y a distancia asistida según requisitos de la carrera universitaria y/o maestría.	Jefe de Animación, Animadores Turísticos, Encargados de actividades y medios de recreación por turista y Especialista en tratamiento Facial y Corporal.	Alta dirección del hotel. Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas y de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Universidad de Matanzas y Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2015
	Operativa.	Curso	Cursar las diferentes asignaturas referentes a la promoción cultural, la organizaron de juegos, actividades deportivas, socio-culturales, festivas artísticas musicales e infantiles, ofertadas por la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, durante el receso por la baja turística y/o por reparaciones del hotel.	A tiempo completo.	Animadores turísticos y Encargados de actividades y medios de recreación por turista. (Según su paso por la escuela de la baja).	Jefe de Animación. Profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.	Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 7/2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Gestión y Promoción Cultural en la Universidad de Matanzas	A tiempo parcial	Jefe de Animación, Animadores Turísticos.	Alta dirección del hotel. Jefe de Animación. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Universidad de Matanzas. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	De 9/2007 a 3/2008

	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso de Dirección Estratégica en la Universidad de Matanzas	A tiempo parcial.	Jefe de Animación.	Alta dirección del hotel. Profesores de la Universidad de Matanzas.	Universidad de Matanzas. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso “La animación hotelera cubana y sus valores culturales autóctonos”, en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A distancia	Jefe de animación. Todos los empleados del proceso de animación.	Alta dirección del hotel. Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso “Los juegos motores como actividad recreativa”, en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A distancia	Empleado 1 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso “La animación Turística como herramienta de Trabajo”, en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A distancia	Empleado 1 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas,	2008

							bolígrafos, libros.	
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse en el Diplomado en Educación física y recreación, en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A distancia	Empleado 2 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso "Organización y desarrollo del Deporte Participativo", en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A distancia	Empleado 1 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008
	Operativa.	Curso	Matricular y graduarse del curso "Educación física recreativa en la III edad", en la Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física.	A distancia	Empleado 1 del puesto Encargados de actividades y medios de recreación por turista.	Jefe de Animación. Profesores de la Facultad de Cultura Física de Matanzas.	Sede Universitaria Municipal de Varadero de la Facultad de Cultura Física. Hojas, libretas, bolígrafos, libros.	2008

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes demuestran que el proceso de animación juega un papel fundamental en el hotel ya que este es el encargado de que los visitantes se sientan a gusto en la instalación, se lleven un recuerdo agradable de su estadía en el polo turístico y es factor primordial en la repitencia en la instalación de los mismos. A esto se le une que uno de los principales objetivos estratégicos del hotel es lograr un nivel de participación en las actividades de animación de más de un 70%. En este objetivo, las competencias de los trabajadores del proceso de animación juegan un papel importante.

Para la propuesta de indicadores se tuvo en cuenta los criterios siguientes:

- Indicadores objetivos y que necesiten una menor cantidad de datos, para permitir su medición con facilidad.
- Que sean asequibles al nivel de conocimiento de los directivos que los empleen.
- Que permitan informaciones exactas e integrales, que caractericen con suficiente plenitud, todos los aspectos con respecto del impacto del desarrollo de las competencias de los trabajadores en su desempeño en las actividades del proceso.
- Que reflejen multilateralmente el trabajo del proceso analizado. Así se debe abarcar el estado y uso eficiente de los recursos empleados, el nivel técnico-organizativo del proceso y los resultados de las actividades y su efectividad.
- Que abarquen las cuatro perspectivas definidas por el CMI, a saber: la financiera, la de los procesos internos, la del cliente externo y la de aprendizaje y crecimiento.
- Que posibiliten su automatización, facilitando rapidez en la obtención de los resultados.

Los indicadores propuestos por el equipo de trabajo son los siguientes:

- **Resultados satisfactorios en las encuestas realizadas a los clientes:** en este indicador el departamento ha obtenido resultados satisfactorios puesto que, en las últimas encuestas realizadas, el nivel de turistas que opinan que la animación se encuentra “Bien” está por encima del 90% de los encuestados. No obstante este es uno de los indicadores más relevantes que indican la satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofertado. Por ello, resulta necesario seguir de cerca la evolución de las mismas, con el fin de lograr establecer relación con posibles mejoras en el resultado de las encuestas a partir de la superación profesional de los empleados del proceso. Otra forma de utilizar las mismas para indicar la mejora, resulta la confección de encuestas propias del proceso de animación que permitan profundizar en aquellos aspectos que deben ser reevaluados, mejorados o incluidos dentro de la formación.
- **Participación de los clientes en las actividades:** este indicador es uno de los más importantes pues permite el análisis del impacto de la formación por competencias a partir de los niveles de participación de los clientes en las actividades propuestas en el programa.

- **Índice de repitencia de los clientes en el hotel:** ya se explicó con anterioridad de la importancia que tiene el proceso de animación y las competencias de sus empleados en la repitencia de los clientes. Pues por ello, este indicador posibilita medir la eficacia del plan de formación a partir del aumento o no de los niveles de dicha repitencia.
- **Cumplimiento del horario establecido para las diferentes actividades del programa:** este indicador demuestra la profesionalidad en el servicio, así como la adecuada organización y estructuración del mismo. Aquí se incluye el uso adecuado del horario para la programación de actividades.
- **Diversificación de las actividades:** resulta importante contar con un mayor número de actividades, con el fin de abarcar los gustos y las expectativas de los clientes. Este indicador, evalúa cómo el plan de formación tributa a la adquisición de conocimientos que posibilitan que los empleados de animación amplíen el universo de actividades y, al mismo tiempo, enriquezcan con nuevos elementos las existentes.
- **Desarrollo satisfactorio de todas las actividades:** aquí se mide como las actividades se desarrollan con éxitos y las respuestas creativas que se brindan para la solución de los problemas que se presentan, así como la demostración del conocimiento adquirido en el desarrollo de dicho proceso de solución de problemas.
- **Decoración y adecuación de los locales a las actividades:** este indicador incluye las competencias desarrolladas en función del manejo adecuado de los escenarios, para lo cual debe realizarse el montaje y la decoración de los mismos, de manera tal que demuestren conocimientos y que representen a la cultura tanto cubana, como matancera.
- **Aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación a la práctica de animación:** a través de este indicador se evidencia la puesta en práctica gradual de los conocimientos adquiridos por los empleados en el transcurso de la aplicación del plan de formación. En este sentido, se destaca la importancia de la realización de trabajos finales de asignaturas, de cursos o la realización de tesis, tanto de pregrado como de maestría, aplicados en el proceso de animación con el fin de tributar con las competencias desarrolladas a la mejora del proceso.
- **Uso adecuado de la tecnología:** todo plan de formación que incluye en su proyección estratégica a la culminación de estudios superiores, debe traer como consecuencias la apropiación, por parte de los implicados, de técnicas y herramientas que favorezcan el desarrollo del proceso en el cual se insertan, como pueden ser las herramientas informáticas, las herramientas de gestión, técnicas para el mejor desempeño en equipos, etcétera. En este indicador se evalúa la aplicación paulatina de mejoras tecnológicas, que resulten de la

aplicación de estos conocimientos apropiados, con el objetivo de elevar el nivel de puesta en marcha del proceso.

- **Desarrollo de liderazgo enfocado al cambio:** ninguno de estos indicadores podría llevarse a feliz término si no es a partir del reconocimiento, por parte del responsable del proceso, de la importancia que tiene el cambio para el desarrollo de resultados más eficientes en un entorno tan dinámico y competitivo. Es por ello que se debe tener en cuenta la apertura y el compromiso hacia el cambio por parte del jefe de animación como uno de los indicadores que permitan evaluar el impacto de la formación propuesta para él mismo.
- **Análisis del comportamiento financiero:** no se puede dejar de realizar este tipo de análisis, ubicado antes y después de la implementación del programa, para medir el impacto del mismo en mejoras financieras para la entidad.

En resumen, la propuesta de indicadores de gestión está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que resulta de la puesta en práctica del plan de formación por competencias para la mejora del proceso de animación.

Fase III. Implantación del proceso.

Etapas 11. Implantación, seguimiento y control.

La aplicación del procedimiento para la gestión por procesos se desarrolló, en este trabajo, hasta su etapa 10. La fase III del procedimiento requiere de tiempo para su ejecución y control. Por ello no constituye objetivo ni se llevará a cabo en esta investigación, aunque tendrá un seguimiento en estudios posteriores con el fin de corroborar los resultados hasta aquí alcanzados. Como se había planteado en el capítulo 2, en esta fase están previstas las acciones propuestas en la fase IV del procedimiento de gestión por competencias., lo que permitirá el análisis integral de las acciones de mejora del proceso.

El responsable del proceso será el encargado de desarrollar un plan concreto que permita la ejecución de cada una de las tareas programadas en el plan de formación. Para ello, debe definir los plazos y la rotación que realizará con el fin de no afectar el desarrollo del proceso por la carencia de personal.

Para el seguimiento y el control de la implementación, el equipo de trabajo se apoyará en la utilización del cuadro de mando integral en sus cuatro perspectivas, las que están incluidas implícitamente en los indicadores definidos en la etapa 10 del procedimiento. Esto favorece la retroalimentación y reinventario de necesidades de formación con el fin de que contribuya en la mejora de la actuación en el proceso, y, en caso necesario, a la constitución de nuevos planes de formación con este objetivo.

3.3 Conclusiones.

1. Se logró la aplicación parcial del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002) para la gestión y mejora de procesos para el Hotel *Mercur*e Cuatro Palmas Coral. En la aplicación del procedimiento se reconoce la formalización de un conjunto de pasos, herramientas y/o procedimientos no formalizados con anterioridad en la literatura especializada sobre el tema o en las publicaciones científicas del colectivo de investigadores de la Universidad de Matanzas, a pesar de ser reconocida su aplicación en diversas empresas del territorio.
2. Se determinaron los procesos del hotel y el mapa de procesos con las relaciones fundamentales entre los mismos, el cual representa todas las actividades a realizar por la instalación; así como sus vínculos esenciales.
3. Los procesos determinados como claves resultaron los procesos de: Gestión de recepción y alojamiento, Animación, Restauración y cocina.
4. El estudio de análisis y mejora de los procesos se realiza para el proceso de Animación, seleccionado entre los procesos claves por tener un alto grado de contacto con el cliente, en el cual las competencias de sus trabajadores resultan esenciales para el éxito del proceso. Además resulta el menos estudiado de dichos procesos y juega un papel esencial en el hotel a la hora de significar la satisfacción del cliente y el nivel de repitencia de los mismos en la instalación.
5. Se realiza, en la etapa de análisis y mejora del proceso, la aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias adaptado para contribuir a la mejora del proceso a partir del desempeño de los trabajadores que laboran en el mismo.
6. Se elabora un plan de formación por competencias, con acciones tanto operativas como estratégicas, que posibilitará contar con un personal más calificado a la hora de ejecutar el proceso incidiendo en la efectividad del mismo.
7. Se proponen un conjunto de indicadores que responden a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (clientes, procesos, aprendizaje y financiera). Esto posibilitará el adecuado seguimiento y control de la implementación del plan de formación por competencias, de manera que tribute a la mejora gradual del proceso, con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de la misión, tanto del proceso, como del hotel.
8. Por último, se logró, a través de la elaboración del plan de formación y de la propuesta de indicadores de control, asociar la mejora del proceso de animación a la gestión por competencias como una de las vías de elevar los resultados de procesos de alto contacto con el cliente.

Conclusiones

Conclusiones.

Después de haber realizado la investigación se pudo concluir que:

- 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 más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos (Nogueira Rivera, 2002). Por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran y no resultan una excepción las empresas de servicio hotelero que operan con la modalidad de todo incluido.
- El Enfoque y Gestión de los Procesos constituye la base para entender la organización como un sistema y superar las contradicciones interdepartamentales, permite abandonar el modelo clásico de estructura departamental que favorece la existencia de núcleos concentrados de poder y la lentitud en la reacción frente a posibles cambios, además que obliga a desarrollar el trabajo en equipo, aunando los esfuerzos entre los diferentes miembros de la organización.
- El procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002) permite 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.
 - Necesidad de la integración de herramientas, criterios, procedimientos y filosofías para la Mejora de los procesos.
- 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 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. 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.
- 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.
- Se aborda la importancia del empleo de Indicadores de Gestión para la medición de los procesos empresariales y se revisó el procedimiento general para establecimiento los mismos como complemento del análisis de gestión y mejora de procesos.

- Se logra la aplicación parcial de un procedimiento para la gestión y mejora de procesos para el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coral. En la aplicación del procedimiento se reconoce la formalización de un conjunto de pasos, herramientas y/o procedimientos no formalizados con anterioridad en la literatura especializada sobre el tema o en las publicaciones científicas del colectivo de investigadores de la Universidad de Matanzas, a pesar de ser reconocida su aplicación en diversas empresas del territorio.
- Se determinaron los procesos del hotel y el mapa de procesos con las relaciones fundamentales entre los mismos, el cual representa todas las actividades a realizar por la instalación; así como sus vínculos esenciales.
- El estudio de análisis y mejora de los procesos se realiza para el proceso de Animación, seleccionado entre los procesos claves, (a saber: Gestión de recepción y alojamiento, Animación, Restauración y cocina), por tener un alto grado de contacto con el cliente, en el cual las competencias de sus trabajadores resultan esenciales para el éxito del proceso. Además resulta el menos estudiado de dichos procesos y juega un papel esencial en el hotel a la hora de significar la satisfacción del cliente y el nivel de repitencia de los mismos en la instalación.
- Se elaboraron los diagramas *As-Is*, los cuales mostraron todos los pasos realizados en cada una de las actividades del proceso de animación, lo que permitió la aplicación parcial del procedimiento para el análisis del valor añadido, cuyo resultado arrojó que dichas actividades oscilan entre un valor añadido medio y valor añadido fuerte.
- Se realiza, en la etapa de análisis y mejora del proceso, la aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias adaptado para contribuir a la mejora del proceso a partir del desempeño de los trabajadores que laboran en el mismo.
- Se elabora un plan de formación por competencias, con acciones tanto operativas como estratégicas, que posibilitará contar con un personal más calificado a la hora de ejecutar el proceso incidiendo en la efectividad del mismo.
- Se proponen un conjunto de indicadores que responden implícitamente a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (clientes, procesos, aprendizaje y financiera). Esto posibilitará, mediante su implementación, el adecuado seguimiento y control del plan de formación por competencias, de manera que tribute a la mejora gradual del proceso, con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de la misión, tanto del proceso, como del hotel.

Recomendaciones

Recomendaciones.

- Realizar la implementación, seguimiento y control del plan de formación por competencias propuesto, para el proceso de animación, para lo cual se debe utilizar los indicadores de control de gestión definidos.
- Continuar la divulgación, en las empresas cubanas, de la importancia y vigencia de la Gestión por Proceso para las condiciones actuales de la economía mundial, y en particular de la gestión de los servicios hoteleros cubanos.
- Formalizar y divulgar las herramientas, procedimientos y métodos que complementan el procedimiento de gestión por procesos de Nogueira Rivera (2002), que han surgido como resultado de su aplicación práctica y continuidad de la investigación en empresas del territorio.
- Perfeccionar el procedimiento de gestión por competencia para la mejora de procesos, con el fin maximizar el alcance y la efectividad de sus resultados.
- Continuar el estudio en el Hotel *Mercure* Cuatro Palmas Coralia para los restantes procesos determinados; elaborar e implementar, para los mismos, planes de formación por competencias que lleven a la mejora del proceso.
- Ampliar estos estudios a otras entidades del sector hotelero en particular y del sector turístico en general.
- Divulgar los análisis obtenidos tanto como en revistas y eventos especializados en el tema como en el marco de las empresas del sector turístico de Matanzas, de manera que facilite la generalización de los resultados alcanzados y la continuidad de la investigación.
- Lograr la incorporación de otras tendencias de la gestión moderna para el análisis y mejora de los procesos con un enfoque de gestión integral.

Bibliografía

Bibliografía.

- 📖 Aiteco Consultores (2002): “Gestión por procesos”; en: <http://www.aiteco.com>; (Revisado: febrero de 2007).
- 📖 Albrecht, Karl (1990): “La Revolución de los Servicios”; Editorial Serie Empresarial; (S/P).
- 📖 Alés Fundora, H. (2003): “La gestión por Proceso en GET Varadero”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 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.
- 📖 Becker, Gary (2002): “La inversión en talento como valor de futuro”; en revista Capital Humano, No. 153, marzo, año XV; Madrid; pp. 26-28.
- 📖 Beer, M. y col. (1989): “Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general”; Texto y casos; Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Madrid.
- 📖 Beltrán Jaramillo, J. M. (1999): “Indicadores de Gestión”; Herramientas para lograr la competitividad; Segunda Edición.
- 📖 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.
- 📖 Bunk, G. (1994): “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”; Ed. Revista CEDEFOP, No. 1; Berlín.
- 📖 Cardona, Pablo y Chinchilla, María Nuria (1999): “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”; en revista Harvard Deusto Business Review, No. 89, marzo/abril; España; pp. 10-19.
- 📖 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.
- 📖 Companys Pascual, R y Corominas Subias, A. (1993): “Organización de la Producción I. Diseño de Sistemas”; Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña; Barcelona, España.
- 📖 Córdoba Largo, Alejandro (2000): “El reto en la gestión empresarial”; Ed. Deusto S.A.; España.
- 📖 Covey, Stephen (2000): “Los principios primero”; en Colectivo de Autores (2000):” Preparando al futuro”; Ed. Gestión 2000; Barcelona.
- 📖 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 (2005a): “Tecnología de gestión de recursos humanos”; Ed. Academia; Ciudad de La Habana, Cuba.
- 📖 Cuesta Santos, Armando (2005b): “Propuestas de metodologías para configurar procesos clave de la gestión de recursos humanos (GRH)”; S/E; S/P.
- 📖 Dávila, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”; IESE. Revista de Antiguos Alumnos.
- 📖 Decreto Ley 187 (1998): “Bases generales del perfeccionamiento empresarial”; Ciudad de La Habana, Cuba.
- 📖 Delgado, Domingo (2002): “Gestión por Competencias”; en http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_i_delgado/competencias.htm. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Deming, W E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.
- 📖 Díaz Alemán, Y et al. (2004): “Perfeccionamiento de una metodología para la mejora de los procesos hoteleros en el Hotel Iberoestar Bella Costa”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 Díaz Gorino, A. (2002): “La Gestión por Procesos”; en www.jcedes.com. (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Díaz Pontones, Vicente et al. (1998): “La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación”; (S/E); (S/P).

- 📖 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.
- 📖 Editorial Revista Nueva Empresa (2004): “Entrevista a Armando Pérez Betancourt sobre el Perfeccionamiento Empresarial”; Vol. 3. No. 1 y 2.
- 📖 Ernest & Young (1998): “Innovación en la gestión empresarial”; fascículo No. 6 “Gestión por Competencias”; Cuadernos Cinco Días; Madrid.
- 📖 Fernández de Pinedo, Miguel (2002): “La Gestión del Conocimiento: El tercer Factor”; en <http://www.arearh.com/servicios/foro.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Fernández Sánchez, Esteban (1993): “Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos”; Editorial Civitas; S.A; España.
- 📖 Fresno Chávez, Caridad (2002): “A favor de la Gestión del Conocimiento”; en <http://www.arearh.com/servicios/foro.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Funch, V. (1968): “Estrategias de Servicio”; Editorial Trillas, S. A.; México.
- 📖 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; 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).
- 📖 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-Tapiál, Joaquín (2002): “La importancia estratégica de la gestión del conocimiento”; en <http://www.rrhhmagazine.com/articulo/gescon/gescon1.asp>. (Revisado Mayo, 2003).

- 📖 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 21st 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.
- 📖 Gómez Díaz, E. (2003): “La Gestión por Procesos: Vinculación con la Gestión de la Calidad a través de una metodología de mejora continua”; Aplicaciones en el Hotel Sol Sirenas – *Coral Resort*; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 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.
- 📖 Grijalbo, Mercedes; Martín-Romo, Carmen y Prida, B. (2002): “La gestión por procesos y las nuevas Normas ISO 9000 (Versión 2000)”; II Conferencia de Ingeniería de Organización; Vigo, 5-6 Septiembre; en: <http://io.us.es/cio2002/comunicaciones/1-%20Calidad,%20Medio%20Ambiente,%20Riesgos%20Laborales%20y%20Mantenimiento/C004.pdf>. (Revisado abril, 2005).
- 📖 Gronroos, C. (1994): “*Marketing* y Gestión de Servicios. La Gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios”; Edición Díaz de Santos; S. A; Madrid.
- 📖 Gurria Di Bella, M (1991): “Introducción al Turismo”; Editorial Trillas; México.
- 📖 Hammer, M. y Champy, J (1991): “*Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*”; Harper Business; New York.
- 📖 Harper y Lynch (1992). “Manuales de recursos humanos (1 al 12)”; Ed. La Gaceta de los Negocios; Madrid.
- 📖 Harrington, H. J. (1991): “El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad”; en Quality Press; Wisconsin; USA.
- 📖 Heras, M. (1996): “Gestión de la Producción”; ESADE; Barcelona.
- 📖 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.
- 📖 Hernández Torres, M. (1998): “Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica”; Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas; ISPJAE, Ciudad de La Habana.

- 📖 Jolis, Nadine (1998): "Competences et Competitivité"; Les éditions d'organisation; París.
- 📖 Jordán, H. (1996): "Control de gestión"; DEADE, Comisión Europea; Francia.
- 📖 Junginger, C. (2000): "La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias"; en www.ujasalud.com. (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Juran, Joseph M y Gryna Fronk, M. (1993): "Manual de control de la Calidad"; Cuarta Edición, Vol # 2, Mc Graw Hill; EE.UU.
- 📖 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.
- 📖 Kothler, Phillip (1997): "Mercadotecnia para hotelería y Turismo"; Primera Edición; *Prentice Hall*; México.
- 📖 Lantigua Hernández, Jesús (2006): "El animador hotelero, embajador del pueblo cubano"; en Revista Retos Turísticos, No. 1, Vol. 5; Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; ISSN: 1681-9713.
- 📖 Lattmann, Charles y García, Santiago (1992): "Management de los Recursos Humanos en la empresa"; Ed. Díaz de Santos S.A.; Madrid.
- 📖 Lehtinen, J. (1983): "Compañía de servicios orientados al cliente"; Espoo; Finlandia.
- 📖 Levy-Leboyer, Claude (1997): "Gestión de las competencias"; Ed. Gestión 2000, S. A.; Barcelona.
- 📖 Levy-Leboyer, Claude (1992): "Evaluación del personal"; Ed. Díaz de Santos, S.A.; Madrid.
- 📖 Llorente, Jorge (1999): "Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?"; en revista Capital Humano, No. 122, mayo, año XII; Madrid; pp. 12-14.
- 📖 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.
- 📖 López, C. (2003): "El Balanced Scorecard (BSC)"; en <http://www.gestiopolis.com>. (Revisado Junio, 2003).
- 📖 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.

- 📖 MacDuffie, John Paul (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry"; en *Industrial and Labor Relations Review* No. 48.
- 📖 Macintosh, Ann (1997): "Position Paper on Knowledge Management"; en *Artificial Intelligence Applications Institute*; University of Adinburgh, marzo.
- 📖 Madruga Bravo, K. (2004): "Implementación parcial de una metodología de Gestión por Procesos en el Hotel Villa Cuba Resort S, A"; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 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.
- 📖 Mena Reyes, JL (1999): "Incidencias del movimiento de los clientes de Hoteles Todo Incluido en los centros de recreación nocturna de Varadero"; (S/E); (S/P).
- 📖 Momolar, Pilar (2001): "Las competencias desde la perspectiva de los individuos"; en revista *Capital Humano*, No. 149, noviembre, año XIV; Madrid; pp. 21.
- 📖 Mora Martínez, J. R. (1999): "Gestión Clínica por Procesos"; en 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. (Revisado Junio, 2003).
- 📖 Navarro Molina, A. (2005): "Contribución a la metodología de gestión por procesos, con el *Benchmarking* e índice de excelencia turística"; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 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, Carlos (2002a): "La tecnología de la información en función del Control de Gestión"; Trabajo presentado en opción al título de Master Ejecutivo en Gestión de las Comunicaciones y Tecnologías de la Información; Maestría EOI AMÉRICA / CENSAI; Grupo de Tecnologías de la Información; Ciudad de La Habana, Cuba.

- 📖 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.
- 📖 Nonaka, Ikuhiro y Takeuchi, Hirotaka (1995): “The Knowledge-Creating Company: How japanesse companies create the dynamics of innovation”; Oxford University Press.
- 📖 Norma cubana 486 (2006): “Sistema de gestión integrada de los recursos humanos— vocabulario”; Oficina Nacional de Normalización; Cuba.
- 📖 Norman, R. (1984): “Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses”; New York: Wiley.
- 📖 Normas ISO 9001 (2000): “Norma Internacional. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos”; Secretaría Central de ISO; Ginebra, Suiza.
- 📖 Nota Editorial (2004): “El Perfeccionamiento Empresarial”; Revista Nueva Empresa, Vol. 3. No. 1 y 2.
- 📖 Ortega Rodríguez, L (2002): “Perfeccionamiento de la Administración de Operaciones en Empresas Hoteleras”; Una aplicación en el hotel “Beaches Varadero”; Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 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.
- 📖 Pérez Oliva, Zaimar (2005): “Gestión y mejora de los procesos. Aplicación parcial de una metodología en la empresa de servicios informáticos especializados GET”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 Pfeffer, Jeffrey (1998): “La ecuación humana”; Ed. Gestión 2000; Barcelona.
- 📖 Picón Ramil, V (1998): “Mejoramiento Operacional del hotel “Bellamar”; Trabajo de Diploma; Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 Puchol, L. (1994): “Dirección y gestión de recursos humanos”; Ed. Perspectivas y prospectivas; España.
- 📖 Quezada Martínez, Humberto (2002): “Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano”; en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 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 Olivera, M (2002): “Perfeccionamiento de la Administración de Operaciones en Empresas Hoteleras. Una aplicación en el Hotel Bella Costa”; Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
- 📖 Ramírez Passo, Carlos (2002): “¿Qué es una Competencia?”; en <http://www.rrhmagazine.com>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Reis, O. (1994): “Cualificación contra Competencia. Debate semántico: ¿evolución de conceptos o baza política?”; Ed. Revista CEDEFOP, No. 2; Berlín.
- 📖 Rodríguez Molina, Orlando (2006): “Mejoramiento del proceso de Comunicación Interna y las Operaciones en el Complejo Hotelero Kawama”; Tesis presentada en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación; Facultad de Comunicación Social,; Universidad de La Habana. Cuba.
- 📖 Rodríguez, Roberto y García, Alexei (2001): “Selección de Recursos Humanos: Experiencia en una organización”; en <http://www.psicologiacientifica.com/articulos/ar-robrodri01.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 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.
- 📖 Schroeder, Roger G. (1992): “Administración de Operaciones”; 3^{ra} Edición; M^c Graw-Hill / Interamericana de México; S. A; De C. V.
- 📖 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://personales.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm; Revisado marzo de 2007.
- 📖 Sitio Web: http://www.deinsa.com/cmi/cmi_bueno.htm; Revisado: marzo de 2007.
- 📖 Sitio Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>, Revisado: mayo de 2005.
- 📖 Sitio Web: www.calidad.org. Revisado: marzo de 2007.
- 📖 Sosa Martínez, L. (2005): “Establecimiento de indicadores de gestión de la metodología de gestión por procesos: Hotel Arenas Doradas”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 Soto Juliá, T. (2003): “*Benchmarking*, Diagramas y Diccionario de actividades del proceso de A + B para hoteles todo incluido”; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 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.

(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. Paidos; Barcelona.
- 📖 Suárez López, A. (2005): “Vinculación de la metodología de Gestión por Procesos a la ISO 9001:2000”; Caso campo Golf; Trabajo de diploma de la UMCC.
- 📖 Teixeira, Manuel (2003): “El análisis DAFO”; (S/E); (S/P).
- 📖 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.arearh.com/servicios/foro.htm>. (Revisado Mayo, 2003).
- 📖 Werther, W. y Davis, K. (2001): “Administración de personal y recursos humanos”;. 5ta. Edición.; Editorial Mc Graw Hill; México.
- 📖 Zaratiegui, J. R: (1999): “La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa”, en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.
- 📖 Zayas Agüero, Pedro (2001): “Concepción teórico metodológica sobre los procesos de selección de personal”; Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Psicológicas; Facultad de Psicología; Universidad de La Habana.
- 📖 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).

Anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta.

Start to prepare your next Accor Vacances holiday with this questionnaire

Este cuestionario prepara ya sus próximas vacaciones en Accor Vacances

Brand • Marca: NOVOTEL MERCURE CORALIA CLUB

Hotel name • Nombre del hotel:

Town/Country • Ciudad/País:

Dates of stay • Fechas de la estancia:

Room number • Número de habitación:

Name • Apellido:

First name • Nombre de pila:

Address • Dirección:

Country • País:

How did you learn about Accor Vacances ? • ¿Como se enteró de la existencia de Accor Vacances?

From friends, family, colleagues • Por amigos, parientes, allegados

From your travel agent • Por su agencia de viajes

From a brochure • Por medio de un folleto

From an advertisement • Por medio de una publicidad

From an article in the press • Por medio de un artículo de prensa

Other • Otro

How did you book your stay ? • ¿Como Ud ha reservado su estancia?

By a tour operator. Which one ? • Por un Tour Operator. ¿Cual es?

By internet. Website • Por Internet. Sitio:

At the hotel • Al hotel directamente

Other • Otro:

Will you recommend this hotel ?
¿Recomendaría este hotel a sus amigos? YES NO

Are you thinking of spending your next holiday with Accor Vacances ?
¿Consideraría pasar nuevamente vacaciones con Accor Vacances? SI NO

The arrival at the hotel • La llegada al hotel

1 - The efficiency and rapidity of the check-in procedure
Eficacia y rapidez de las formalidades de acogida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

2 - The friendliness, availability and helpfulness of the personnel
Amabilidad, disponibilidad y sociabilidad del personal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

The room • La habitación

3 - The comfort of the room
Confort de la habitación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

4 - The cleanliness of the room and bathroom
Limpieza de la habitación y del cuarto de baño 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

The meals • La comida

Your opinion about the breakfast, the lunch, the dinner
Su evaluación sobre el desayuno, la comida y la cena

5 - The diversity and quality of the dishes
Diversidad y calidad de la comida 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

6 - The choice and quality of local cuisine
Surtido y calidad de la cocina local 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

7 - The welcome and efficiency of service in the restaurant
Acogida y eficacia del servicio del restaurante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

The bar • El bar

8 - The atmosphere and quality of bar services
Ambiente y calidad de las prestaciones del bar 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

Leisure activities • Las actividades de ocio

9 - The atmosphere and entertainment in the evenings
Animación y ambiente de las veladas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

10 - The friendliness and availability of the leisure teams
Amabilidad y disponibilidad de los equipos de ocio 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

11 - The quality of sport equipment and activities
Calidad de los equipamientos y de las actividades deportivas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

Children • Los niños

12 - Activities reserved for children
Actividades reservadas a los niños 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

The country • La región

13 - The hotel's location, architecture and decoration
Situación del hotel, su arquitectura y decoración 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

14 - The "change of scene" feeling
Cambio del ambiente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

15 - The choice and diversity of excursions
Alternativas y diversidad de las excursiones propuestas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

To conclude • En conclusión

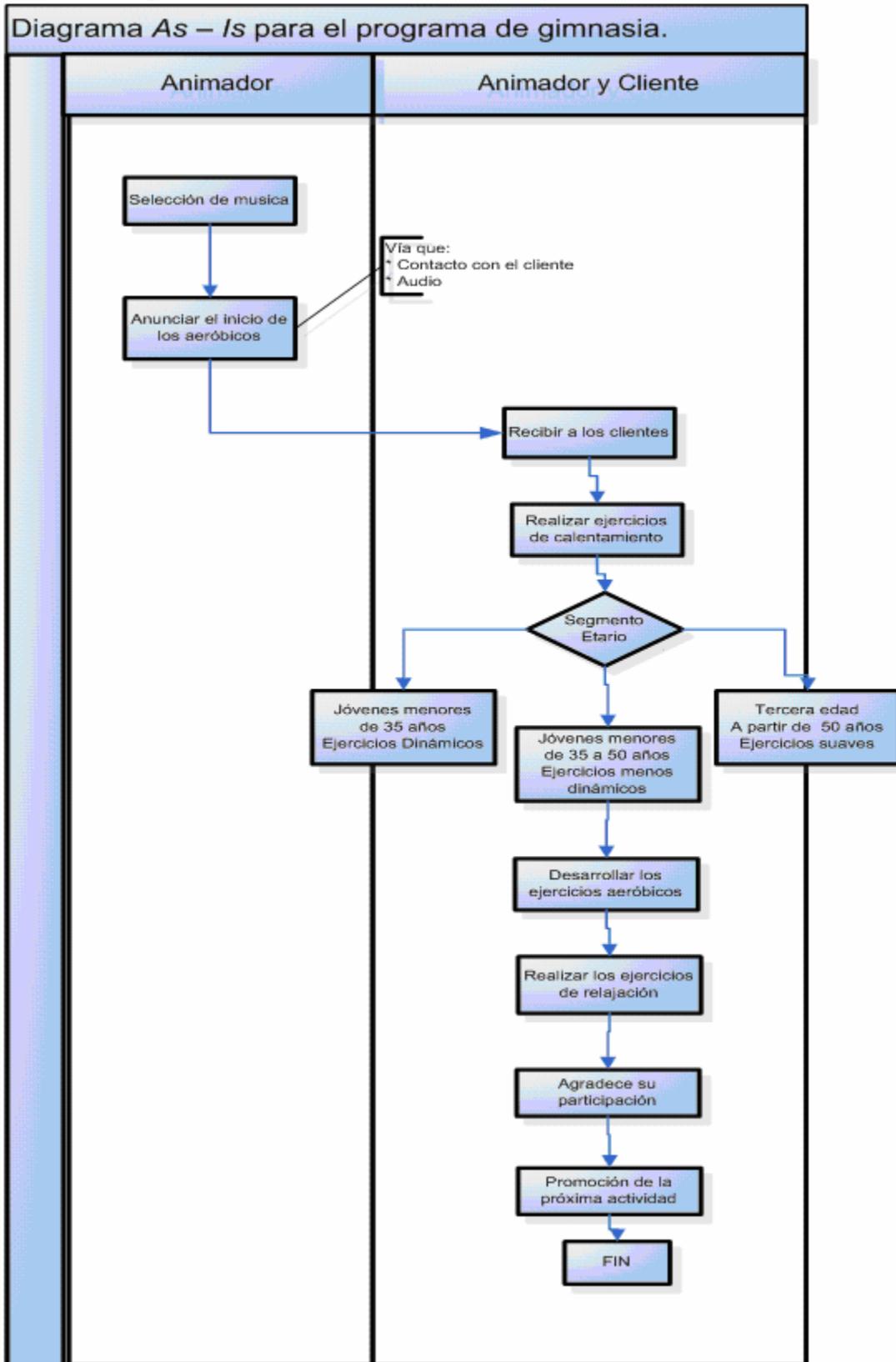
16 - Your overall opinion about your stay
Su evaluación global sobre su estancia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 0

Remarks and suggestions • Sus observaciones y sugerencias:

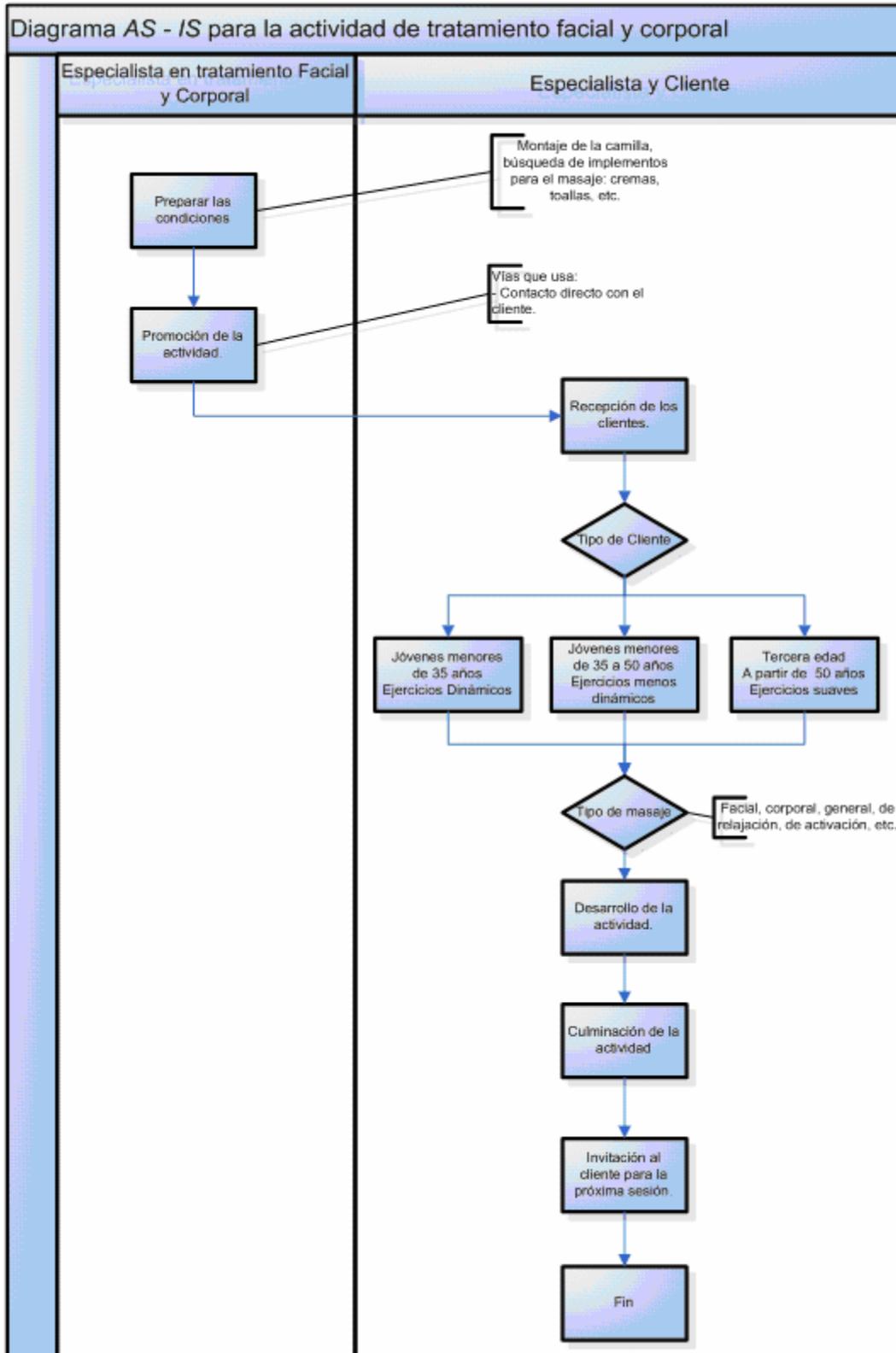
Anexo 2: Ficha del proceso Empresarial.

Ficha del Proceso Empresarial		
Nombre del Proceso: Animación.	Responsable del Proceso: Juan Omar Díaz (J' Animación)	Fecha: 06-03-2007
Tipo de Proceso: Clave	Misión del proceso: "Ser en el Hotel <i>Mercure</i> Cuatro Palmas el proceso que exprese lo mas típico de nuestra cultura, en un ambiente de cubania, hospitalidad y profesionalidad".	
Objetivos del Proceso:		
<ul style="list-style-type: none"> • Que el cliente conozca la cultura de nuestro país a través de una forma amena. • Aprovechar las potencialidades internas y del entorno de la instalación en las actividades. • Hacer más amena y entretenida la estadía del cliente en la instalación, al lograr su participación como actor y espectador. • Convertir este proceso en una parte vital del producto del hotel, el cual ha de contribuir, con sus resultados, a la satisfacción del cliente. 		
Proveedores: Decoradores Equipo de animación	Entradas: Clientes con expectativas de entretenimiento.	
Clientes: Todos los que deseen participar en el programa de animación del día.	Salidas: Cliente animado y motivado	
Otros grupos de interés implicados:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes externos. 2. Alta dirección. 3. Cliente Interno del proceso de animación. 4. Autoridades del municipio. 5. Entidades externas que se contratan. 6. Cliente Interno de otros procesos en cuyas áreas se realiza las actividades de animación. 7. Centros recreativos de la región, en los cuales los animadores del hotel pueden expandir las opciones de animación, participando en visitas dirigidas (museos, zonas ecológicas, etc.). 		
Contenido del proceso:		
Inicio del proceso: Reunión de información	Fin del proceso: Show Time	
Subprocesos: Decoración de las áreas del Hotel Ensayo del show Actividades del programa	Actividades incluidas: Coreografías Clases de aprendizaje Juegos de entretenimiento	
Procesos relacionados: Cena en el Restaurante	Actividades relacionadas: Vestuario de los dependientes Menú de acuerdo a la noche temática	
Revisión de la información:		
Preparada por: Juan Omar Díaz (J' Animación)	Fecha de terminación: 06-03-2007	
Revisada por: Juan Omar Díaz (J' Animación)	Fecha de revisión: 06-03-2007	

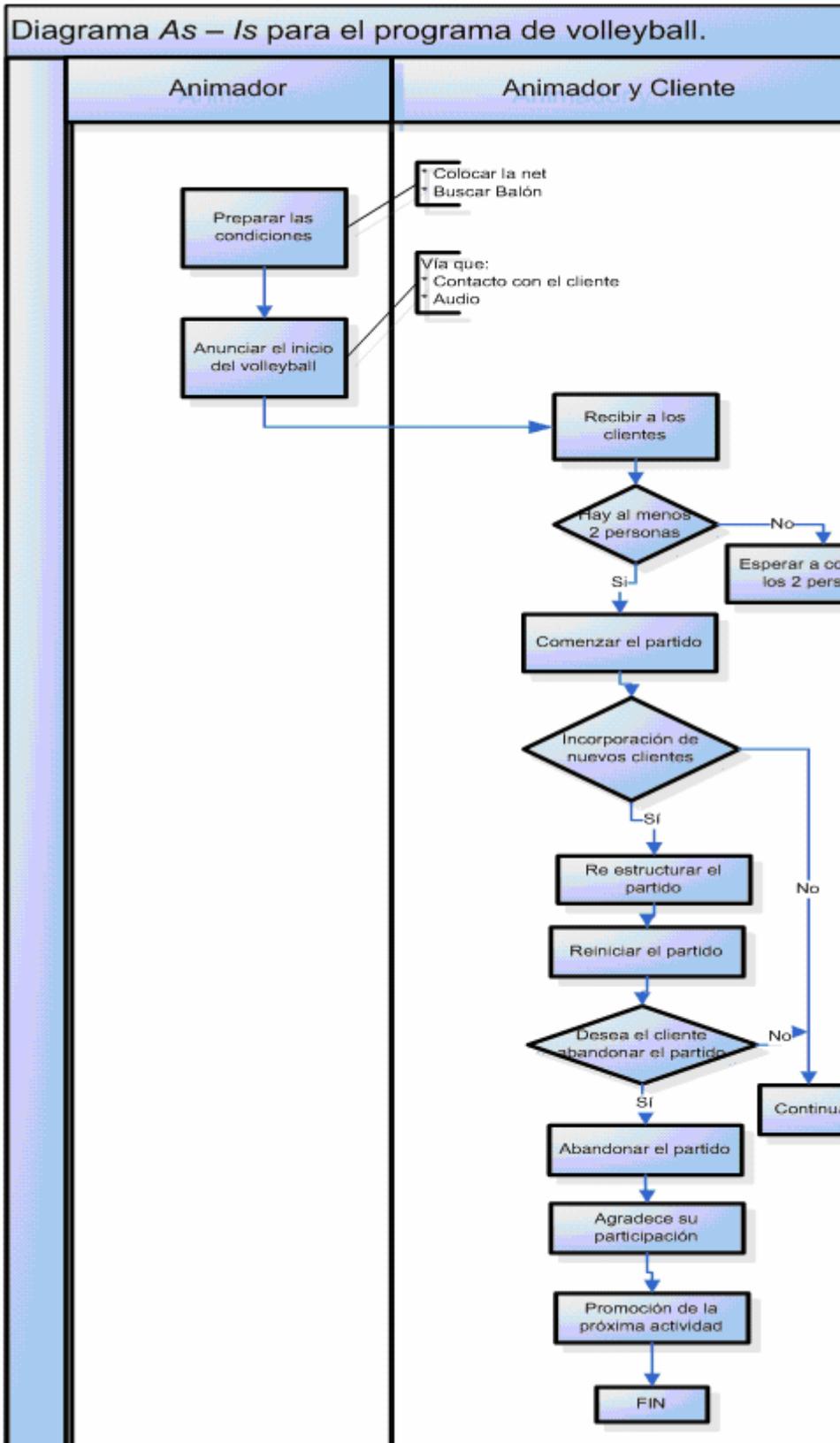
Anexo 3: Diagramas AS-IS de las actividades del proceso de animación.



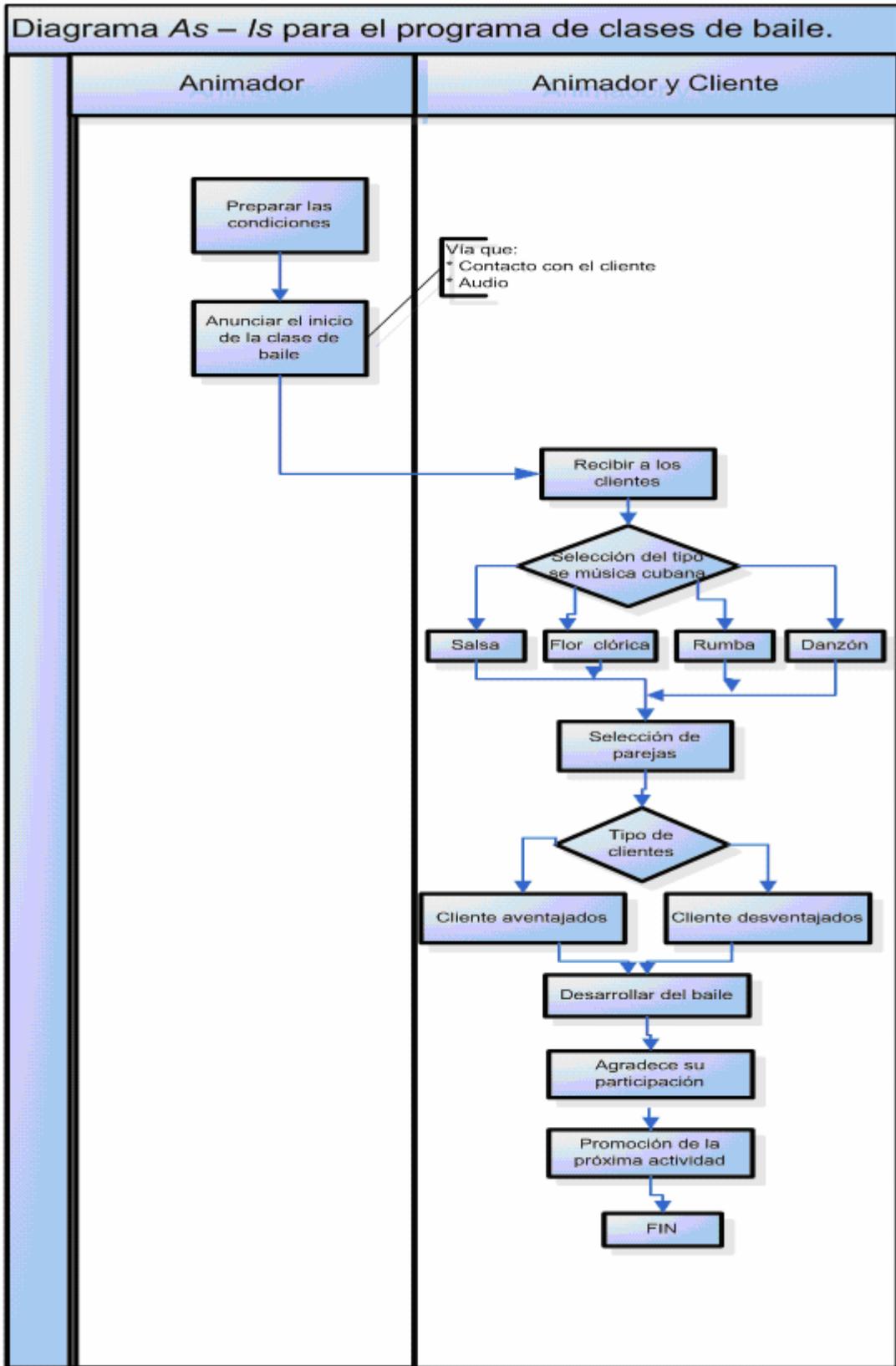
Anexo 3: (continuación).



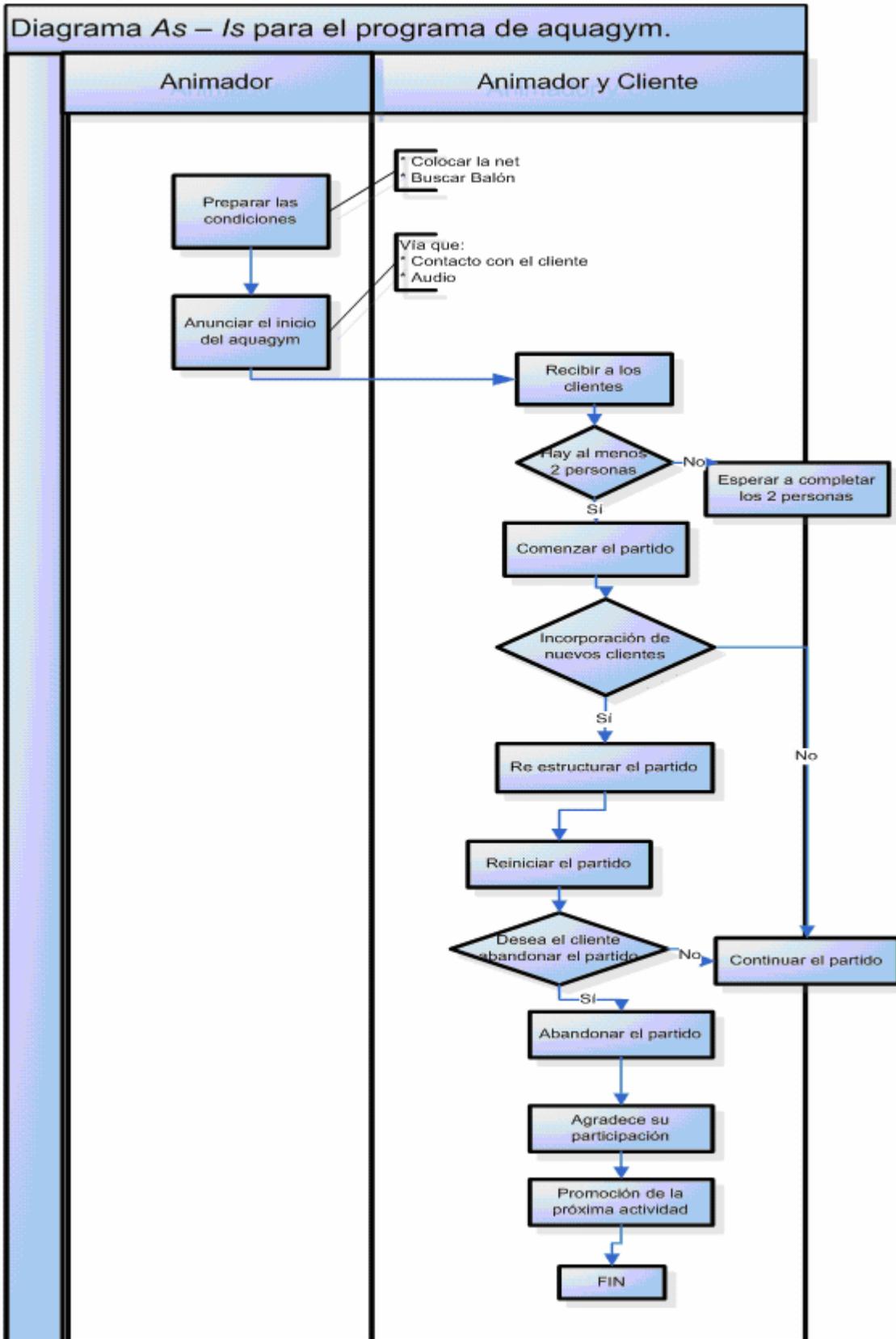
Anexo 3: (continuación).



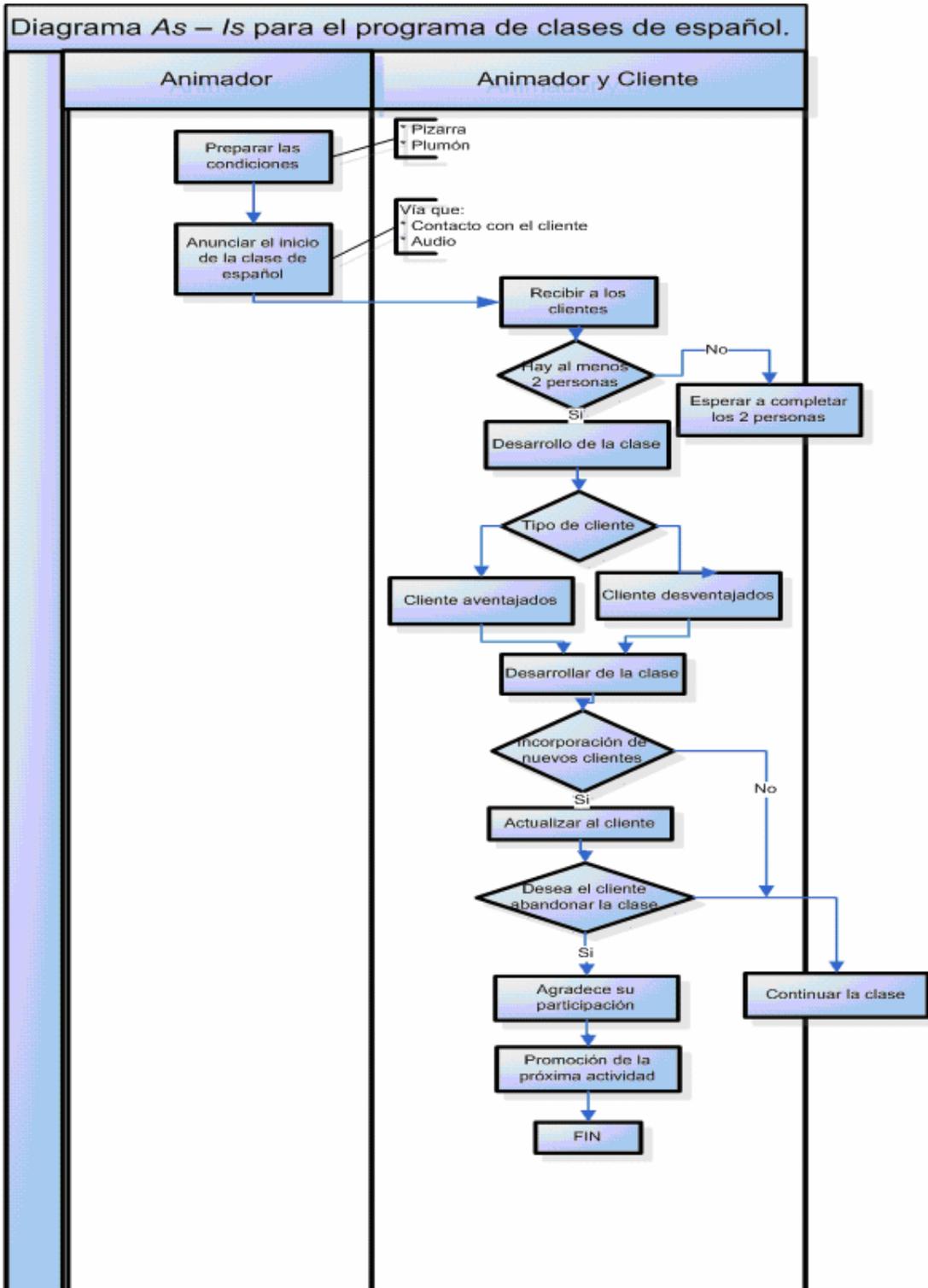
Anexo 3: (continuación).



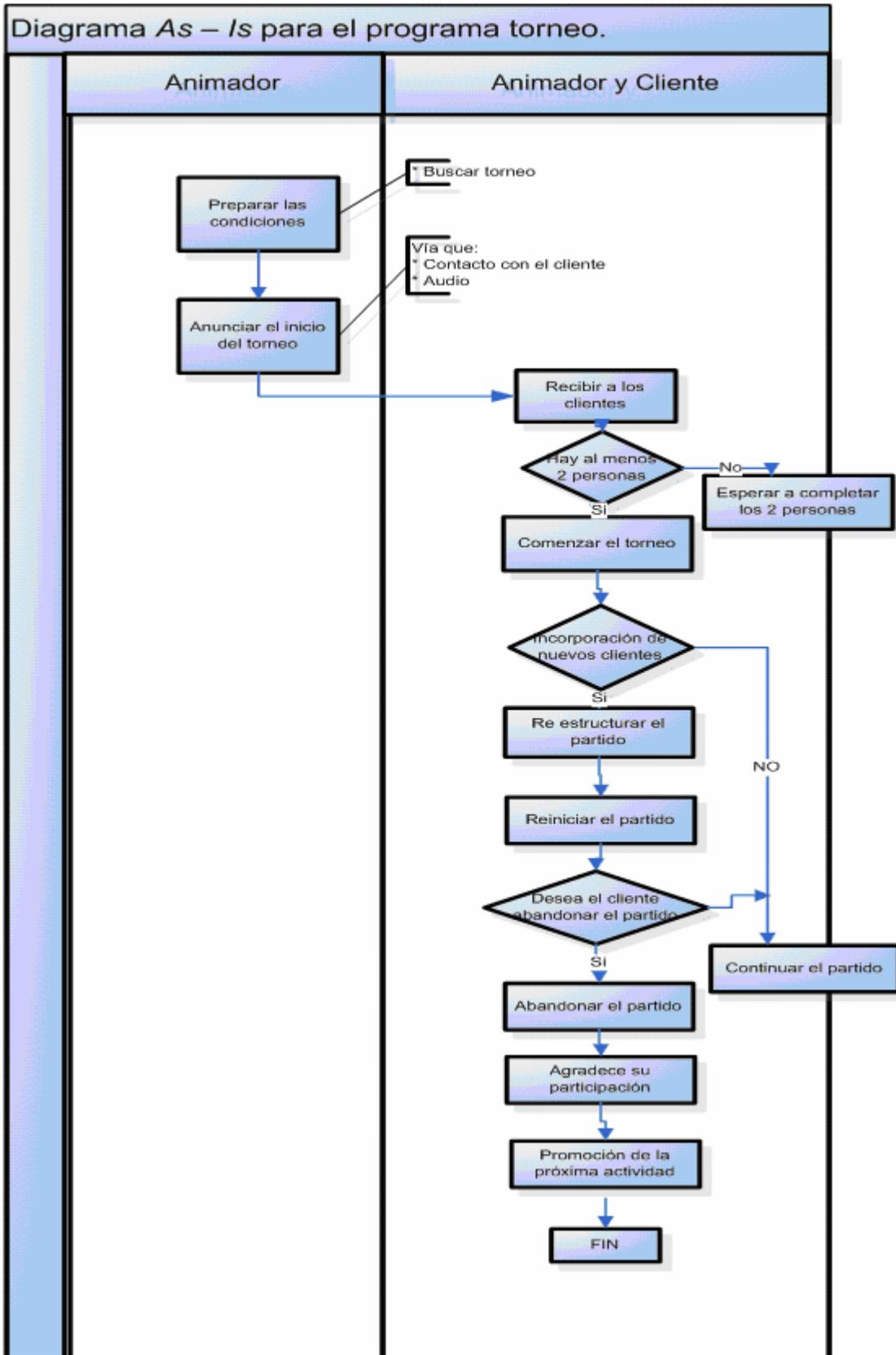
Anexo 3: (continuación).



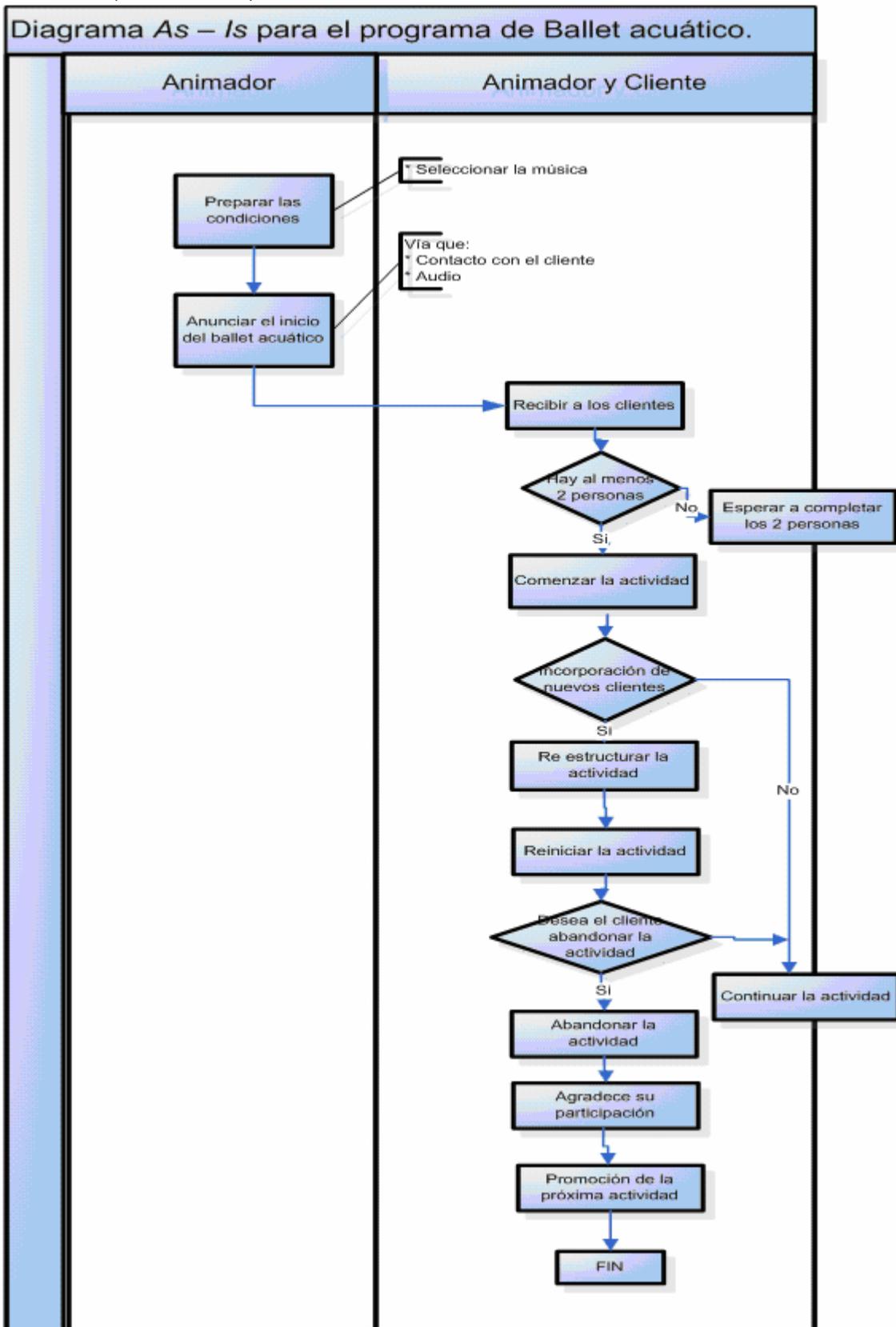
Anexo 3: (continuación).



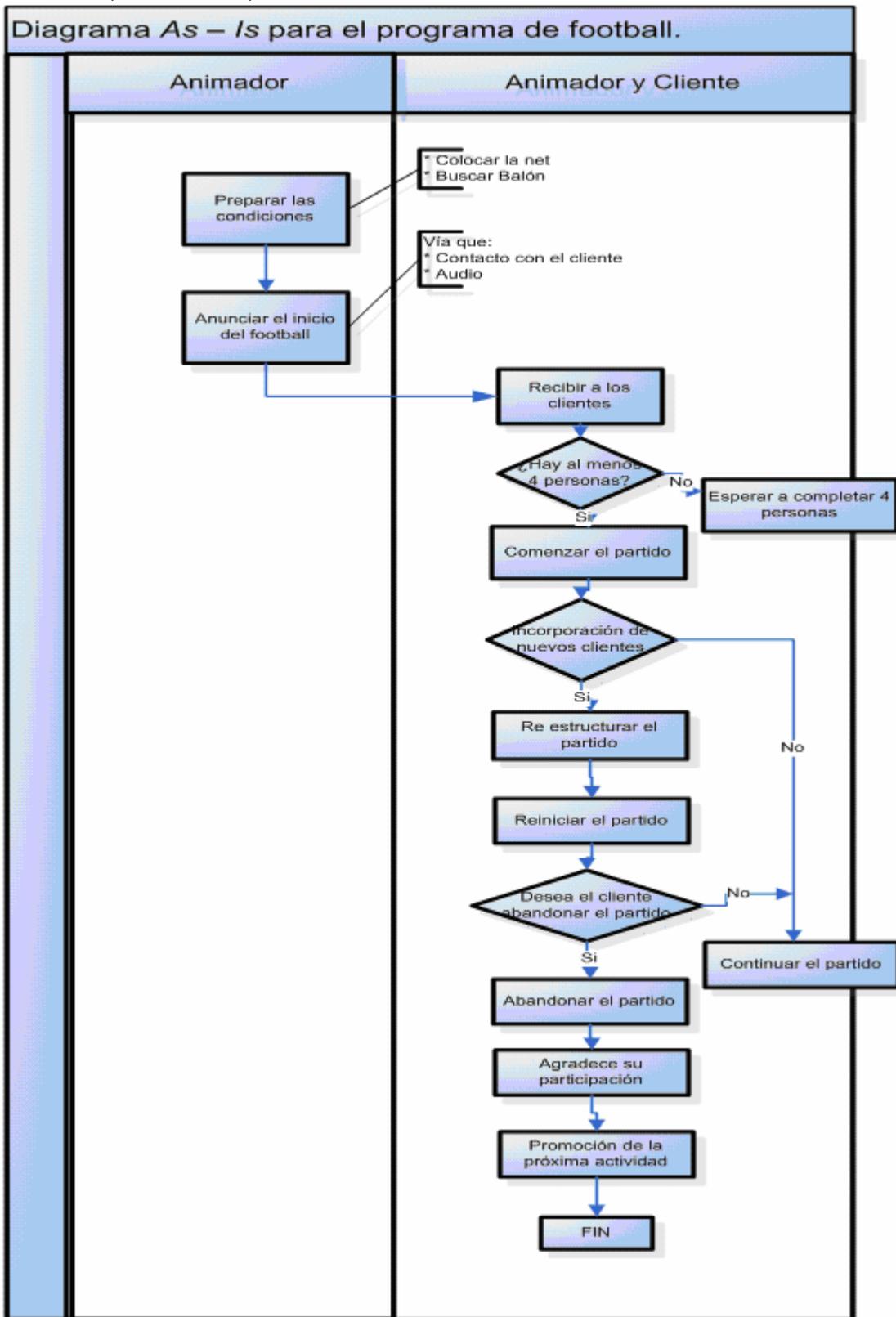
Anexo 3: (continuación).



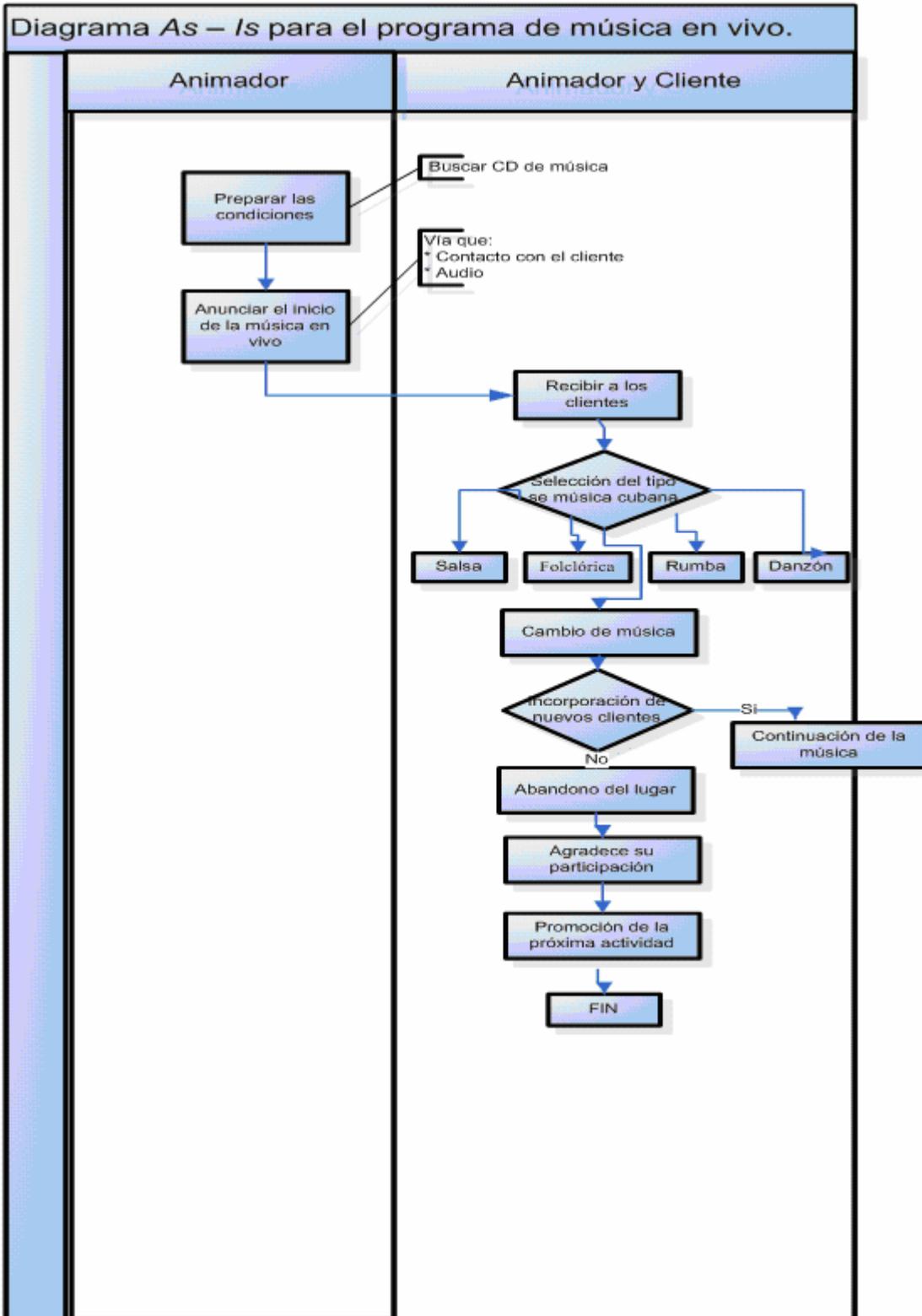
Anexo 3: (continuación).



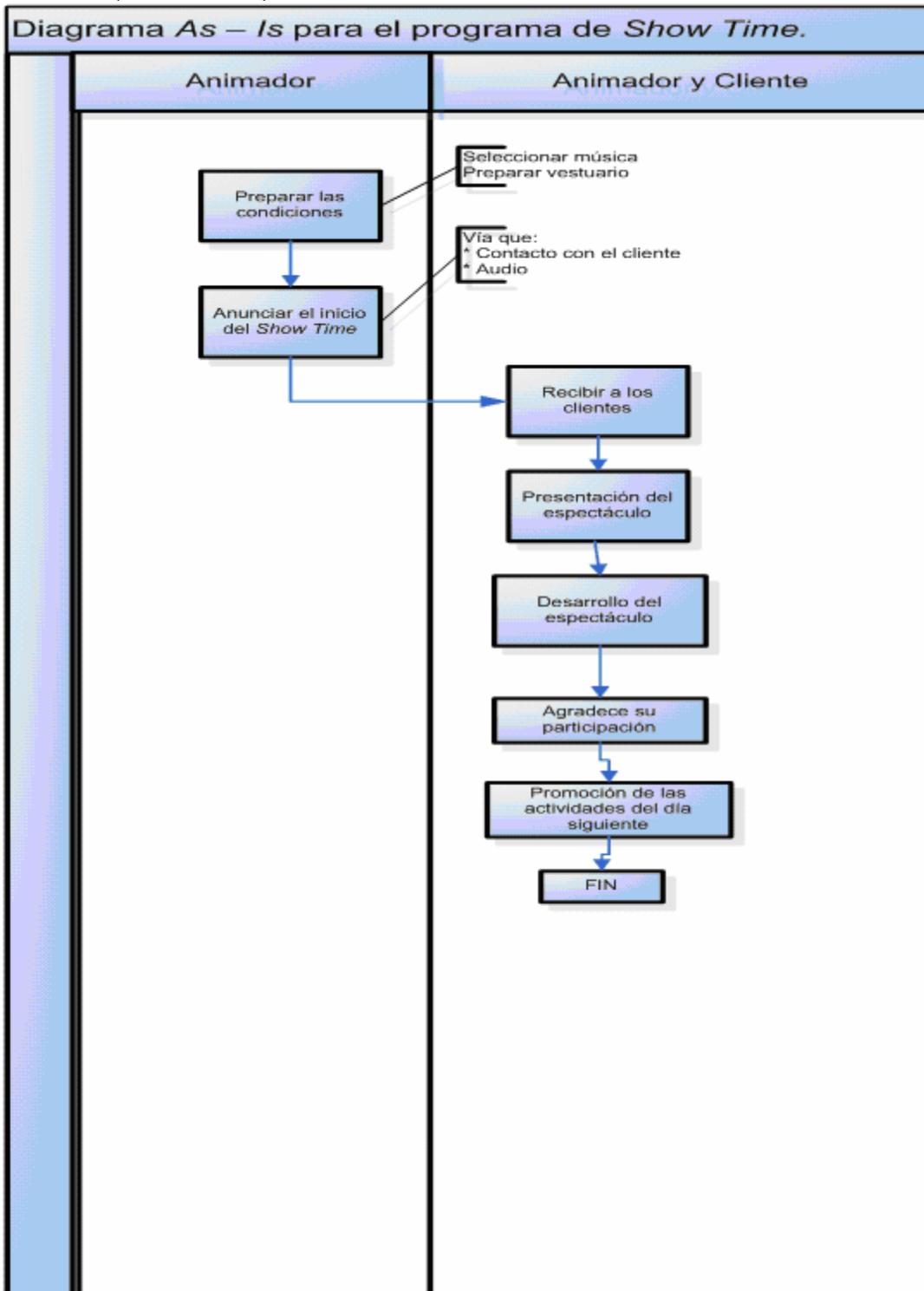
Anexo 3: (continuación).



Anexo 3: (continuación).



Anexo 3: (continuación).



Anexo 4: Análisis de las relaciones de las actividades con los criterios de evaluación.

Programa de gimnasia. Listado de actividades	Objetivos estratégicos			Grupos de interés							Características de calidad				Momentos de la verdad	Total	V.A.
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4			
1. Selección de la música.	3	1		5		5						3		4		21	VAM
2. Anunciar el inicio de los aeróbicos.	3		5			5			5		2	5	3			26	VAM
3. Recibir a los clientes.	5	5	5	5		5					3	5	3	5	5	46	VAF
4. Realizar los ejercicios de calentamiento.	5	4	4	5		5						5	3	5		36	VAM
5. Definir segmento etéreo.	5	5	5	5		5						5		5		35	VAM
6. Desarrollar los ejercicios aeróbicos.	5	5	5	5		5					5	5	2	5	5	47	VAF
7. Realizar ejercicios de relajación.	3	3	5	5		5					3	3		5		32	VAM
8. Agradecer participación del cliente.	5	5	5	5		5					3	5	5	5	5	48	VAF
9. Promoción de la próxima actividad.	5	5	5	5		5			5		5	5	3	5		48	VAF

Anexo 4: (continuación).

Programa de clases de baile.	Objetivos estratégicos			Grupos de interés							Características de calidad				Momentos de la verdad	Total	V.A.
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4			
1. Preparar las condiciones.			5		5	5					5	5	5	5		35	VAM
2. Anunciar el inicio de las clases de baile.	3		5			5			5		3	5		5		31	VAM
3. Recibir a los clientes.	5	5	5	5		5					5	5	5	5	5	50	VAF
4. Selección del tipo de música cubana.	5	5	5	5	1	5					5	5	5	5		46	VAF
5. Selección de parejas.	5	5	5	5		5						5		5		35	VAM
6. Atención diferenciada según el tipo de cliente.	5	5	5	5		5						5		5		35	VAM
7. Desarrollo del baile.	5	5	5	5		5			5		5	5	5	5	5	55	VAF
8. Agradecer participación.	5	5	5	5		5					5	5	5	5	5	50	VAF
9. Promoción de la próxima actividad.	5	5	5	5		5			5		5	5	5	5		50	VAF

Anexo 5: Método Delphi. Competencias Animador Turístico.

Tabla 1: (Primera ronda).

Competencias Animador turístico.	E1	E2	E3	E4	E5
1. Habilidades manuales para la rotulación y el grafismo.	X	X	X	X	X
2. Dominio de idiomas extranjeros.	X	X	X	X	X
3. Buen nivel educacional y social.	X	X	X	X	X
4. Correcta dicción.	X	X	X	X	X
5. Cualidades como formador.	X	-	X	-	-
6. Capacidad para trabajar en equipos.	X	X	X	X	X
7. Buen comunicador.	X	X	X	X	X
8. Creativo.	X	X	X	X	X
9. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	X	X	X	X	X
10. Cualidades de liderazgo.	-	-	X	-	X
11. Empatía.	X	X	X	X	X
12. Optimista, positivo.	X	X	X	X	X
13. Organizado.	-	X	-	X	-
14. Conocimientos de técnicas de animación turística.	X	X	X	X	X
15. Agradable presencia personal.	X	X	X	X	X
16. Capacidad de reacción.	X	X	X	X	X
17. Estabilidad emocional.	X	X	X	X	X
18. Formación cultural integral	X	X	X	X	X

X: Relacionada por el experto.

-: No relacionada por el experto.

Tabla 2: (Segunda ronda).

Competencias Animador turístico.	E1	E2	E3	E4	E5	Cc (%)
1. Habilidades manuales para la rotulación y el grafismo.						100
2. Dominio de idiomas extranjeros.						100
3. Buen nivel educacional y social.						100
4. Correcta dicción.						100
5. Cualidades como formador.	N	N		N	N	20
6. Capacidad para trabajar en equipos.						100
7. Buen comunicador.						100
8. Creativo.						100
9. Buen observador, dinámico, con iniciativas.						100
10. Cualidades de liderazgo.	N	N	N	N		20
11. Empatía.						100
12. Optimista, positivo.						100
13. Organizado.	N		N		N	40
14. Conocimientos de técnicas de animación turística.						100
15. Agradable presencia personal.						100
16. Capacidad de reacción.						100
17. Estabilidad emocional.						100
18. Formación cultural integral						100

Anexo 5: (continuación).

Tabla 3: (Tercera ronda).

Competencias Animador turístico.	E1	E2	E3	E4	E5	Rj
1. Habilidades manuales para la rotulación y el grafismo.	15	13	15	15	15	73
2. Dominio de idiomas extranjeros.	3	2	2	2	1	10
3. Buen nivel educacional y social.	14	15	11	14	14	68
4. Correcta dicción.	10	10	10	9	12	51
5. Capacidad para trabajar en equipos.	1	1	1	1	2	6
6. Buen comunicador.	4	5	4	4	4	21
7. Creativo.	8	8	9	7	8	40
8. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	7	7	6	8	7	35
9. Empatía.	11	11	14	11	10	57
10. Optimista, positivo.	12	14	12	12	11	61
11. Conocimientos de técnicas de animación turísticas.	2	3	3	3	3	14
12. Agradable presencia personal.	13	12	13	13	13	64
13. Capacidad de reacción.	9	9	8	10	9	45
14. Estabilidad emocional.	5	4	5	5	6	25
15. Formación cultural integral	6	6	7	6	5	29

Tabla 4: (Tercera ronda).

Competencias Animador turístico.	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1. Habilidades manuales para la rotulación y el grafismo.	14.6	15-C15	80
2. Dominio de idiomas extranjeros.	2	2-C2	60
3. Buen nivel educacional y social.	13.6	14-C14	60
4. Correcta dicción.	10.2	10-C10	60
5. Capacidad para trabajar en equipos.	1.2	1-C1	80
6. Buen comunicador.	4.2	4-C4	80
7. Creativo.	8	8-C8	60
8. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	7	7-C7	60
9. Empatía.	11.4	11-C11	60
10. Optimista, positivo.	12.2	12-C12	60
11. Conocimientos de técnicas de animación turísticas.	2.8	3-C3	80
12. Agradable presencia personal.	12.8	13-C13	80
13. Capacidad de reacción.	9	9-C9	60
14. Estabilidad emocional.	5	5-C5	60
15. Formación cultural integral	5.8	6-C6	60

Anexo 6: Competencias laborales y sus dimensiones.

Competencias Jefe de Animación.	Dimensiones
1. Cualidades de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aceptación por parte de sus subordinados. ➤ Capacidad para movilizar a sus subordinados para el logro de la misión del proceso. ➤ Es ejemplo en el trabajo. ➤ Escucha quejas y acepta sugerencias. ➤ Delega responsabilidades en tareas no esenciales y asume la responsabilidad en las tareas más importantes. ➤ Transmite confianza en sus subordinados.
2. Capacidad para trabajar en equipos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. ➤ Aceptación del criterio del otro. ➤ Receptivo a las críticas realizadas. ➤ Realiza críticas constructivas a sus compañeros de trabajo.
3. Buen comunicador.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expresa sus ideas con claridad. ➤ Escucha atentamente a sus subordinados. ➤ Evita al máximo las barreras de la comunicación.
4. Cualidades como formador.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades para la transmisión del conocimiento. ➤ Dominio de recursos de pedagogía para la transmisión del conocimiento. ➤ Es paciente y no fuerza el aprendizaje.
5. Empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de ponerse en el lugar del otro y aceptar sus criterios.
6. Dominio de idiomas extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de al menos dos idiomas extranjeros.
7. Conocimientos de técnicas de animación turística.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Haber cursado con éxitos el curso de Animación y Recreación Turística.
8. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está atento a todo lo que pasa a su alrededor para dar respuestas rápidas a las situaciones que se presenten. ➤ Se adelanta con éxitos a los acontecimientos para una toma de decisiones efectiva.
9. Creativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce ideas fuera de lo común, que logra brindar alternativas para la solución de problemas.
10. Licenciado en Cultura Física, escuela de artes u otras carreras Universitarias afines con la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título universitario que acredite el nivel de escolaridad. ➤ Demostrar los conocimientos en la práctica cotidiana en el ejercicio de sus funciones.
11. Buen nivel educacional y social.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso sistemático de las normas de cortesía. ➤ Se dirige a sus subordinados con respeto hacia los mismos. ➤ Adecuada conducta social tanto dentro del trabajo como fuera del mismo. ➤ Buena apariencia personal.
12. Optimista, positivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espera siempre los resultados positivos. ➤ Alienta a sus subordinados hacia el éxito en todo momento. ➤ Es emprendedor y se esfuerza por lograr resultados manteniendo el animo para consigo mismo y para con los demás.
13. Correcta dicción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen dominio de la lengua materna con correcta pronunciación y uso adecuado de las palabras. ➤ Conocimiento del uso y significado de la mayoría de las palabras de uso común en nuestra lengua materna con el fin de transmitirlo.
14. Organizado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuada organización en su despacho de trabajo. ➤ Uso eficiente de archivos y bases de datos para tener control y acceso rápido a toda la información necesaria.

Anexo 6: (continuación).

Competencias Animador turístico.	Dimensiones
1. Capacidad para trabajar en equipos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con los clientes. ➤ Aceptación del criterio del otro. ➤ Receptivo a las críticas realizadas. ➤ Realiza críticas constructivas a sus compañeros de trabajo. ➤ Fomenta la cohesión en el grupo de clientes con el cual trabaja. ➤ Capacidad para movilizar a los clientes para el desarrollo de actividades. ➤ Es paciente y no fuerza el aprendizaje.
2. Dominio de idiomas extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de al menos dos idiomas extranjeros.
3. Conocimientos de técnicas de animación turística.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Licenciado en Cultura Física, escuela de artes u otras carreras Universitarias afines con la actividad. ➤ Haber cursado con éxitos el curso de Animación y Recreación Turística. ➤ Tener conocimiento generales para la organizaron de juegos, actividades deportivas, socio-culturales, festivas artísticos musicales e infantiles.
4. Buen comunicador.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber dirigirse al público ➤ Expresa sus ideas con claridad. ➤ Escucha atentamente a sus compañeros de trabajo. ➤ Evita al máximo las barreras de la comunicación.
5. Estabilidad emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de sus emociones. ➤ Proyecta a los clientes estado emocional positivo. ➤ Evita que los problemas personales afecten la actividad con los clientes.
6. Formación cultural integral.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener conocimiento de cultura general y de cultura cubana. ➤ Tener conocimiento de historia de Cuba. ➤ Estar al tanto de la actualidad tanto nacional como internacional.
7. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está atento a todo lo que pasa a su alrededor para dar respuestas rápidas a las situaciones que se presenten. ➤ Se adelanta con éxitos a los acontecimientos para una toma de decisiones efectiva.
8. Creativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce ideas fuera de lo común, que logra brindar alternativas para la solución de problemas.
9. Capacidad de reacción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reacciona rápido ante acontecimientos, preguntas o problemas que se puedan presentar.
10. Correcta dicción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen dominio de la lengua materna con correcta pronunciación y uso adecuado de las palabras. ➤ Conocimiento del uso y significado de la mayoría de las palabras de uso común en nuestra lengua materna con el fin de trasmitirlo.
11. Empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de ponerse en el lugar del otro y aceptar sus criterios.
12. Optimista, positivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espera siempre los resultados positivos. ➤ Es emprendedor y se esfuerza por lograr resultados manteniendo el animo para consigo mismo y para con los demás.
13. Agradable presencia personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuada higiene personal. ➤ Mantiene conductas cotidianas en contra del sedentarismo. ➤ Uso correcto del vestuario según la actividad a realizar.
14. Buen nivel educacional y social.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso sistemático de las normas de cortesía. ➤ Se dirige a los clientes con respeto hacia los mismos. ➤ Adecuada conducta social tanto dentro del trabajo como fuera del mismo. ➤ Buena apariencia personal.
15. Habilidades manuales para la rotulación y el grafismo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades para el dibujo. ➤ Habilidades para la escritura de carteles.

Anexo 6: (continuación).

Competencias Encargado de actividades y medios de recreación por turista	Dimensiones
1. Conocimientos teórico prácticos para llevar a cabo la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Licenciado en Cultura Física o Técnico Medio afín a la actividad. ➤ Tener conocimiento generales para la organizaron de juegos, actividades deportivas, socio-culturales, festivas artísticos musicales e infantiles.
2. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está atento a todo lo que pasa a su alrededor para dar respuestas rápidas a las situaciones que se presenten. ➤ Se adelanta con éxitos a los acontecimientos para una toma de decisiones efectiva.
3. Capacidad para trabajar en equipos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con los clientes. ➤ Aceptación del criterio del otro. ➤ Receptivo a las críticas realizadas. ➤ Realiza críticas constructivas a sus compañeros de trabajo. ➤ Fomenta la cohesión en el grupo de clientes con el cual trabaja. ➤ Capacidad para movilizar a los clientes para el desarrollo de actividades. ➤ Es paciente y no fuerza el aprendizaje.
4. Capacidad de reacción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reacciona rápido ante acontecimientos, preguntas o problemas que se puedan presentar.
5. Creativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce ideas fuera de lo común, que logra brindar alternativas para la solución de problemas.
6. Estabilidad emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de sus emociones. ➤ Proyecta a los clientes estado emocional positivo. ➤ Evita que los problemas personales afecten la actividad con los clientes.
7. Optimista, positivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espera siempre los resultados positivos. ➤ Es emprendedor y se esfuerza por lograr resultados manteniendo el animo para consigo mismo y para con los demás.
8. Empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de ponerse en el lugar del otro y aceptar sus criterios.
9. Agradable presencia personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuada higiene personal. ➤ Mantiene conductas cotidianas en contra del sedentarismo. ➤ Uso correcto del vestuario según la actividad a realizar.
10. Dominio de idioma extranjero.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de al menos un idioma extranjero.
11. Buen nivel educacional y social.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso sistemático de las normas de cortesía. ➤ Se dirige a los clientes con respeto hacia los mismos. ➤ Adecuada conducta social tanto dentro del trabajo como fuera del mismo. ➤ Buena apariencia personal.
12. Correcta dicción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen dominio de la lengua materna con correcta pronunciación y uso adecuado de las palabras.

Anexo 6: (continuación).

Competencias Operador de audio.	Dimensiones
1. Conocimientos para llevar a cabo la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnico Medio afín a la actividad. ➤ Curso de Técnico de audio. ➤ Tener conocimiento de los diferentes ritmos, tanto nacionales como internacionales. ➤ Garantizar el adecuado balance musical durante el desarrollo de las actividades.
2. Estabilidad emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de sus emociones. ➤ Proyecta a los clientes estado emocional positivo. ➤ Evita que los problemas personales afecten la realización de la actividad.
3. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está atento a todo lo que pasa a su alrededor para dar respuestas rápidas a las situaciones que se presenten. ➤ Se adelanta con éxitos a los acontecimientos para una toma de decisiones efectiva.
4. Capacidad de reacción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reacciona rápido ante acontecimientos, preguntas o problemas que se puedan presentar.
5. Creativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce ideas fuera de lo común, que logra brindar alternativas para la solución de problemas.
6. Optimista, positivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espera siempre los resultados positivos. ➤ Es emprendedor y se esfuerza por lograr resultados manteniendo el animo para consigo mismo y para con los demás.
7. Empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de ponerse en el lugar del otro y aceptar sus criterios.
8. Capacidad para trabajar en equipos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con los clientes. ➤ Aceptación del criterio del otro. ➤ Receptivo a las críticas realizadas. ➤ Realiza críticas constructivas a sus compañeros de trabajo. ➤ Capacidad para movilizar a los clientes para el desarrollo de actividades. ➤ Apoya con su trabajo las actividades que desarrolla el personal de animación..
9. Agradable presencia personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuada higiene personal. ➤ Mantiene conductas cotidianas en contra del sedentarismo. ➤ Uso correcto del vestuario según la actividad a realizar.
10. Dominio de idioma extranjero.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de al menos un idioma extranjero.
11. Buen nivel educacional y social.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Graduado de 12 grado. ➤ Uso sistemático de las normas de cortesía. ➤ Se dirige a los clientes con respeto hacia los mismos. ➤ Adecuada conducta social tanto dentro del trabajo como fuera del mismo. ➤ Buena apariencia personal.
12. Correcta dicción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen dominio de la lengua materna con correcta pronunciación y uso adecuado de las palabras.

Anexo 6: (continuación).

Competencias Especialista en tratamiento facial y corporal.	Dimensiones
1. Conocimientos teórico prácticos para llevar a cabo la actividad.	<ul style="list-style-type: none">➤ Licenciado en Cultura Física o Técnico Medio afín a la actividad.➤ Tener conocimientos generales de diferentes técnicas de masaje.➤ Ser graduado de cursos de masajes
2. Estabilidad emocional.	<ul style="list-style-type: none">➤ Dominio de sus emociones.➤ Proyecta a los clientes estado emocional positivo.➤ Evita que los problemas personales afecten la actividad con los clientes.
3. Empatía.	<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad de ponerse en el lugar del otro y aceptar sus criterios.
4. Optimista, positivo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Espera siempre los resultados positivos.➤ Es emprendedor y se esfuerza por lograr resultados manteniendo el animo para consigo mismo y para con los demás.
5. Buen nivel educacional y social.	<ul style="list-style-type: none">➤ Uso sistemático de las normas de cortesía.➤ Se dirige a los clientes con respeto hacia los mismos.➤ Adecuada conducta social tanto dentro del trabajo como fuera del mismo.➤ Buena apariencia personal.
6. Dominio de idioma extranjero.	<ul style="list-style-type: none">➤ Dominio de al menos un idioma extranjero.
7. Agradable presencia personal.	<ul style="list-style-type: none">➤ Adecuada higiene personal.➤ Mantiene conductas cotidianas en contra del sedentarismo.➤ Uso correcto del vestuario según la actividad a realizar.
8. Correcta dicción.	<ul style="list-style-type: none">➤ Buen dominio de la lengua materna con correcta pronunciación y uso adecuado de las palabras.
9. Creativo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Produce ideas fuera de lo común, que logra brindar alternativas para la solución de problemas.

Anexo 7: Ficha del perfil de cargo Animador turístico.

Denominación del Cargo: Animador turístico.			
Procesos a los que tributa:		Supervisores:	
Animación.		Jefe de Animación.	
Tipo de Cargo:	Técnico.	Grado:	Nivel Superior o Técnico Medio afín.
Misión: Ser en el Hotel <i>Mercure</i> Cuatro Palmas el proceso que exprese lo mas típico de nuestra cultura, en un ambiente de cubanía, hospitalidad y profesionalidad.			
Competencias del cargo		Dimensiones	
1. Capacidad para trabajar en equipos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con los clientes. ➤ Aceptación del criterio del otro. ➤ Receptivo a las críticas realizadas provenientes tanto de los clientes como de sus compañeros de trabajo. ➤ Realiza críticas constructivas a sus compañeros de trabajo. ➤ Fomenta la cohesión en el grupo de clientes con el cual trabaja. ➤ Capacidad para movilizar y motivar a los clientes para el desarrollo de actividades. ➤ Es paciente y no fuerza el aprendizaje de los clientes. 		
2. Dominio de idiomas extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de al menos dos idiomas extranjeros, que favorezca la comunicación efectiva con los clientes. 		
3. Conocimientos de técnicas de animación turísticas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Licenciado en Cultura Física, Estudios Socioculturales, Turismo y Hospitalidad, u otras carreras universitarias o Técnico Medio afín con la actividad. ➤ Haber cursado con éxitos el curso de Animación y Recreación Turística. ➤ Tener conocimiento generales para la organizaron de juegos, actividades deportivas, socio-culturales, festivas artísticos musicales e infantiles que satisfagan las expectativas de los clientes. 		
4. Buen comunicador.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber dirigirse al público ➤ Expresa sus ideas con claridad a los clientes. ➤ Escucha atentamente a sus compañeros de trabajo. ➤ Evita al máximo las barreras de la comunicación. 		
5. Estabilidad emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de sus emociones. ➤ Proyecta a los clientes estado emocional positivo. ➤ Evita que los problemas personales afecten la actividad con los clientes. 		
6. Formación cultural integral.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener conocimiento de cultura general y de cultura cubana. ➤ Tener conocimiento de historia de Cuba. ➤ Estar al tanto de la actualidad tanto nacional como internacional. 		
7. Buen observador, dinámico, con iniciativas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está atento a todo lo que pasa a su alrededor para dar respuestas rápidas a las situaciones que se presenten. ➤ Se adelanta con éxitos a los acontecimientos para una toma de decisiones efectiva. 		
8. Creativo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce ideas fuera de lo común, que logra brindar alternativas para la solución de problemas. ➤ Favorece y acepta el desarrollo de ideas novedosas en los clientes que permitan su participación en la organización de la actividad en función de satisfacer sus expectativas. 		
9. Capacidad de reacción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reacciona rápido ante acontecimientos, preguntas o problemas que se puedan presentar. 		

10. Correcta dicción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen dominio de la lengua materna con correcta pronunciación y uso adecuado de las palabras en la comunicación con los clientes. ➤ Conocimiento del uso y significado de la mayoría de las palabras de uso común en nuestra lengua materna con el fin de transmitirlo a los clientes.
11. Empatía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de ponerse en el lugar del cliente y aceptar sus criterios, lo que favorece el intercambio con el mismo.
12. Optimista, positivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espera siempre los resultados positivos. ➤ Fomenta el espíritu positivo en los clientes. ➤ Es emprendedor y se esfuerza por lograr resultados manteniendo el animo para consigo mismo y para con los demás.
13. Agradable presencia personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuada higiene personal. ➤ Mantiene conductas cotidianas en contra del sedentarismo. ➤ Uso correcto del vestuario según la actividad a realizar.
14. Buen nivel educacional y social.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso sistemático de las normas de cortesía tanto con los clientes como con sus compañeros de trabajo. ➤ Se dirige a los clientes con respeto hacia los mismos. ➤ Adecuada conducta social tanto dentro del trabajo como fuera del mismo. ➤ Buena apariencia personal.
15. Habilidades manuales para la rotulación y el grafismo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades para el dibujo. ➤ Habilidades para la escritura de carteles.

Funciones

1. Elaborar, organizar y realizar el Programa de actividades de Animación de la instalación.
2. Realizar la publicidad y promoción de las actividades diariamente de forma oral y escrita.
3. Cumplir con los horarios establecidos de las actividades.
4. Participar en las reuniones de información.
5. Proponer y ejecutar cambios en el programa de actividades.
6. Establecer y mantener constante comunicación con los clientes.
7. Elaborar los guiones de las actividades.
8. Promocionar los programas de actividades en todas las áreas del hotel.
9. Elaborar, organizar y realizar los programas emergentes de actividades.
10. Cuidar su presencia personal y vestuario.
11. Mantener y cuidar el orden y la limpieza en el taller de animación.
12. Respetar y comprender el trabajo de los compañeros de las demás áreas, así como la autoridad de los jefes de cada una de estas.
13. Mantener buena disciplina, acorde con el reglamento de la instalación.
14. Tener buenas relaciones personales y de trabajo con sus compañeros de equipo y demás trabajadores de la instalación.
15. Analizar los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente.
16. Actuar de manera inmediata en caso de que exista insatisfacción por parte de algún cliente y comunicarlo de inmediato a su jefe.
17. Ejecutar la decoración de las áreas de actividades. Retirar y guardar ordenadamente estos medios cuando finalice las mismas.
18. Fomentar cordiales relaciones de cooperación con los representantes de las agencias que operan en la instalación.

Requisitos o exigencias del cargo

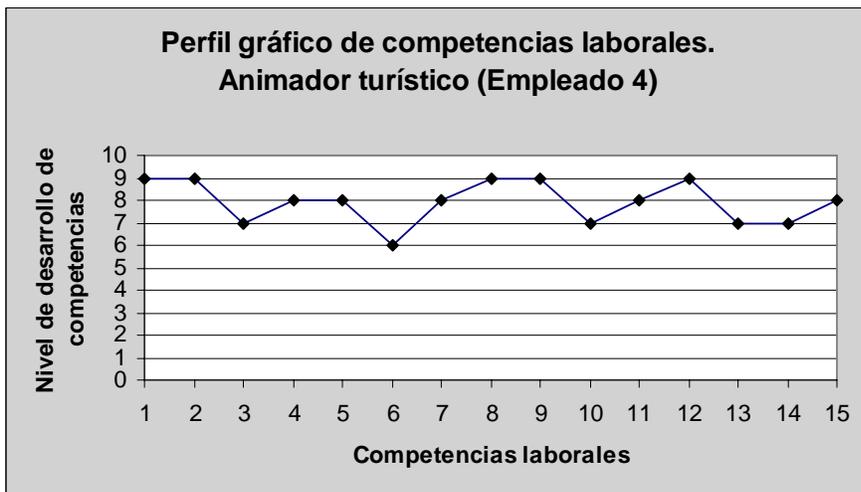
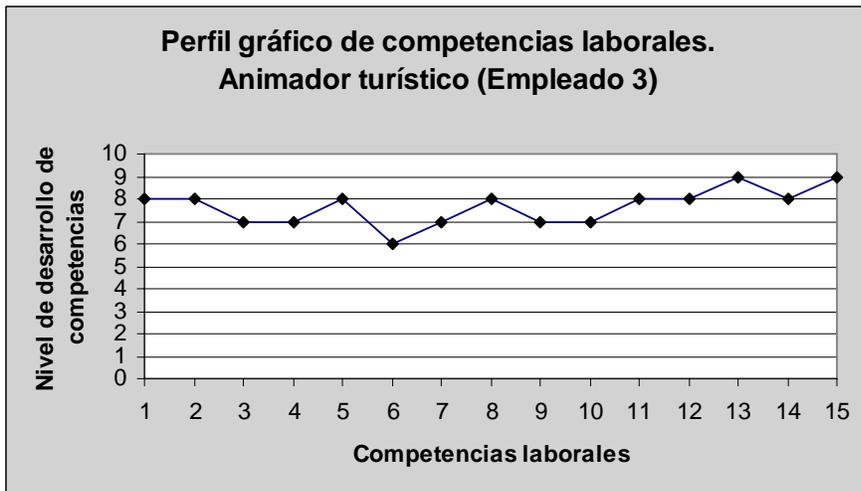
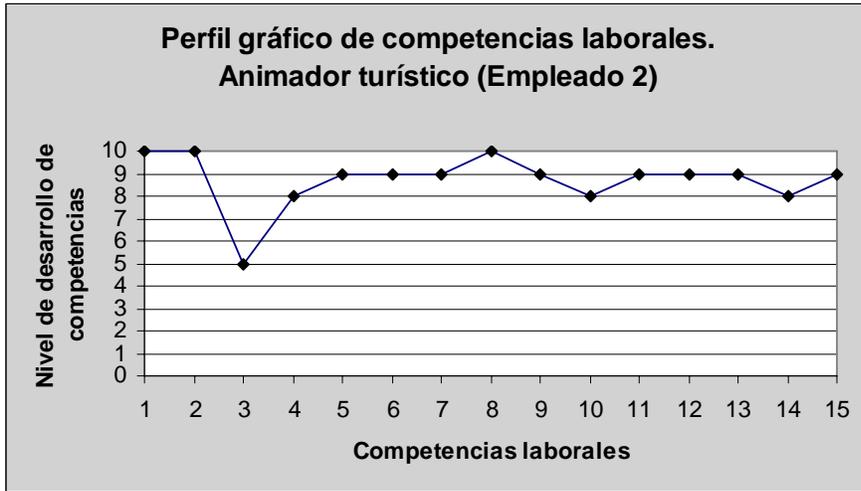
Formación mínima necesaria

- Graduado del curso de Animación y Recreación turística.
- Poseer conocimientos en técnicas de animación turística, tener conocimiento generales para la organización de juegos, actividades deportivas, socio-culturales, festivas artísticas musicales e infantiles.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidades para el deporte, la danza, la expresión corporal. ➤ Poseer conocimientos técnicos para prestar primeros auxilios. ➤ Idiomas, fundamentalmente el predominio en su relación cotidiana de trabajo. ➤ Conocimientos en técnicas de maquillaje, equipos de audio y sonido, decoraciones, ambientación y caracterizaciones. ➤ Experiencia profesional como Animador turístico, Instructor de arte, Licenciado en Cultura Física u otras especialidades afines. 			
Experiencia Profesional mínima			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1 año de trabajo en la actividad de animación turística. 			
Conocimientos específicos	1	2	3
- Animación turística			X
- Conocimiento generales para la organizaron de juegos, actividades deportivas, socio-culturales, festivas artísticos musicales e infantiles.			X
- Conocimientos para prestar primeros auxilios			X
- Formación cultural integral		X	
- Conocimientos en técnicas de maquillaje, equipos de audio y sonido, decoraciones, ambientación y caracterizaciones.			X
- Dominio de idiomas extranjeros.			X
- Facilidades para el deporte, la danza, la expresión corporal			X
- Conocimientos de historia de Cuba.		X	
- Conocimiento de la actualidad tanto nacional como internacional.		X	
1. Buen	2. Considerable	3. Amplio	
Responsabilidades			
Sobre el trabajo			
Responsable de:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La realización del Programa de Animación. ➤ La publicidad y promoción de las actividades diariamente. ➤ Mantener constante comunicación con los clientes. ➤ Elaborar los guiones de las actividades. ➤ Realizar los programas emergentes de actividades. ➤ Ejecutar la decoración de las áreas de actividades. 			
Sobre los equipos y medios			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso, resguardo y mantenimiento de los equipos y medios necesarios, tales como implementos deportivos, equipos de audio, vestuario, escenarios. 			
Sobre la calidad del servicio			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumple con las normas, procedimientos, planes, tareas y orientaciones. ➤ Brindar un servicio eficaz y eficiente en función de la satisfacción de los clientes. 			
Sobre la relación con los clientes:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una relación correcta con los usuarios basada en el respeto y trato deferente. 			
Sobre la eficiencia y la eficacia			
Se ocupa por:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción de los clientes con respecto al servicio que se les brinda. ➤ Cumplimiento de la jornada laboral (incluye asistencia y puntualidad). ➤ Iniciativa y creatividad. ➤ Tiempo de respuesta ante incidentes y acontecimientos. Ejecución de los programas emergentes 			

de actividades como respuesta a los mismos.			
Condiciones de trabajo			
Esfuerzo físico			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input checked="" type="checkbox"/> Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, debiendo desplazarse por todo el hotel y participar en numerosas actividades con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión del proceso.			
Esfuerzo mental			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Tiene la necesidad de tomar decisiones y brindar respuestas rápidas y creativas ante las contingencias que se presenten.			
Condiciones horarias			
Horario de trabajo: Lunes a Domingo Turno 1: 9:00am a 6:00pm Turno 2: 3:00pm 11:00pm. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.			
Medios que necesita para su trabajo			
➤ Implementos deportivos, equipos de audio, vestuario, escenarios.			
Cultura organizacional			
Expectativas del comportamiento			
➤ Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el Código de Ética de los trabajadores del turismo. Debe ser ejemplo en el trabajo, promover el trabajo en equipo y consecuente con el marco legal nacional contribuyendo así a la lucha contra las ilegalidades. Debe contribuir con su accionar al cumplimiento de la misión del hotel en general y del proceso en particular.			
Clima organizacional			
Debe contribuir al logro de un clima socio-psicológico agradable, afectivo, estable y de cooperación. Valores que debe tener presentes:			
➤ Lealtad al proceso Revolucionario. ➤ Compromiso institucional ➤ Honestidad ➤ Profesionalidad ➤ Responsabilidad ➤ Humanidad. ➤ Amistad. ➤ Humildad.			
Realizado por:	Fecha:	Firma:	
Juan Omar Díaz García (Jefe de Animación)	25/6/2007		
Revisado por:	Fecha:	Firma:	
Aprobado por:	Fecha:	Firma:	

Anexo 8: Perfil gráfico de las brechas de competencias laborales.



Anexo 8: (continuación).

