

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE ACTORES DE UN HOTEL RESPECTO A LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS
Caso de Estudio Hotel Blau Costa Verde Beach Resort, Holguín, Cuba**

*Mariluz Llanes Font[†]
Mayra Moreno Pino^{**}
Maydel Infante Besil^{***}
Universidad "Oscar Lucero Moya"
Holguín-Cuba*

Resumen: *En el trabajo se examina la percepción de un grupo de actores de procesos del Hotel Blau Costa Verde Beach Resort, de la Provincia de Holguín, respecto a la implementación de la gestión integrada por procesos en contextos de sistemas integrados. Se evaluaron las variables ventajas y barreras. Los resultados evidencian que las ventajas más significativas se relacionan con el enfoque de integración basado en procesos integrados y la implementación de un conjunto de herramientas, soportadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que favorecen el enfoque de integración y el análisis de datos en tiempo real, con la participación de los actores decisores. El liderazgo y compromiso, así como las normativas, constituyen las principales barreras.*

PALABRAS CLAVE: *Gestión integrada por procesos, sistemas integrados, percepción de actores de procesos, hotel de playa*

Abstract: *Decision Makers' Perception Evaluation of a Hotel Regarding the Implementation of the Integrated Management by Processes. A Case Study of Hotel Blau Costa Verde Beach Resort, Holguín, Cuba. The perception of a group of decision makers' processes of the Hotel Blau Costa Verde Beach Resort of Holguín Province is examined, regarding the implementation of the integrated management by processes in integrated systems contexts. The variable advantages and barriers were evaluated. The results evidence that the most significant advantages are related to the integration approach, based on integrated processes and the implementation of a group of tools, supported on the new technologies of the information and the communication that favor the integration approach and the analysis of data in real time, with the participation of decision makers. The leadership and commitment, as well as the normative ones, constitute the main barriers.*

KEY WORDS: *Integrated management by processes, integrated systems, decision makers' perception of processes, beach hotel*

[†] Master en Ingeniería Industrial por la Universidad Central de las Villas y Doctorante en Gestión Integrada por la Universidad "Oscar Lucero Moya" de Holguín, Cuba. E-mail: ernesto@ciget.holguin.inf.cu

^{**} Doctora en Ciencias Pedagógicas por la Universidad de Oriente de Santiago de Cuba, Cuba. E-mail: mmoreno@ict.uho.edu.cu

^{***} Ingeniera Industrial por la Universidad "Oscar Lucero Moya" de Holguín, Cuba. E-mail: maydel@elechol.une.cu

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente los actores de procesos del turismo desarrollan métodos para gestionar los procesos organizacionales. Sin embargo, cabe acotar, que las investigaciones sobre el tema frecuentemente han carecido de integralidad al abordar estos análisis desde la perspectiva individual de cada sistema de gestión implantado. El futuro tiene que ser operar empresas con un modelo de gestión integrada, utilizando con efectividad las nuevas aplicaciones de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, los conocimientos de la teoría organizacional y las experiencias del perfeccionamiento empresarial cubano (Pérez, 2011).

Estos actores experimentan la gestión integrada por procesos desde diferentes aristas y cada uno de ellos posee una percepción determinada de las ventajas y barreras que coexisten en su gestión bajo el alcance de los sistemas integrados.

En el sector del turismo y, en particular en el Hotel Blau Costa Verde Beach Resort, existen limitaciones relacionadas con la gestión integrada a través del cumplimiento de los requisitos demandados de todas las partes interesadas con vistas a alcanzar los objetivos definidos del sistema de procesos.

La gestión integrada por procesos en contextos de sistema integrado no es un proceso aleatorio, su implementación requiere de un cambio en la cultura organizacional, en la forma de pensar y actuar de la alta dirección y de todo el personal con un enfoque sistémico; comprender los requisitos que impone cada una de las partes interesadas y la necesidad de mantener un estado de equilibrio en función de satisfacerlos, sin detrimento de uno u otro requisito en el momento de la toma de decisión.

Se encuentra en un nivel superior a la gestión de la calidad, energética, de seguridad y salud o ambiental, al permitir en el sistema de procesos, la gestión de las interacciones e interfaces funcionales, la gestión unificada de los requisitos demandados por todas las partes interesadas y la instrumentación de herramientas integradoras (Pérez, Ruíz & Parra, 2007; Carmona, 2008; Cuendias, 2011).

El objetivo general de este trabajo consistió en realizar la evaluación de la percepción de un grupo de 40 actores del Hotel Blau Costa Verde Beach Resort de la Provincia de Holguín, Cuba, respecto a las ventajas y barreras actuales de la gestión integrada por procesos en contextos de sistemas integrados.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Enfoque de integración basado en procesos integrados

La realización de productos físicos y (o) servicios en las organizaciones solo es posible por el entramado de procesos que coexisten en ellas. Los procesos están encadenados por los resultados que producen, así el resultado de uno, alimenta como un insumo otro proceso y así se estructura una compleja red de procesos. El sistema de procesos organizacional es el conjunto de procesos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo contiene.

Los resultados u objetivos que se alcancen en el sistema de procesos será consecuencia del grado de armonización entre las partes del sistema a lo largo de la cadena de procesos que lo componen y se manifiesta en el nivel de coherencia interna o integración que induce que un cambio producido en cualquiera de sus subsistemas produzca cambios en los demás subsistemas y hasta en el sistema mismo. En este sentido Garimella, Lees & Williams (2008: 7) destacan que *los procesos integrados, generan menos pérdidas y crean un valor neto mayor para clientes y demás "stakeholders"*.

De acuerdo a varios autores el término de integración tiene diferentes matices:

1. Isaac (2004) sostiene que el fundamento de la integración se materializa fundamentalmente en los procesos organizacionales para satisfacer las necesidades del cliente y otras partes interesadas.
2. Alfonso (2007) afirma que la integración es la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.
3. El Instituto de Investigaciones de Normalización (ININ, 2009) explícita que es la forma en que los requisitos comunes de múltiples normas y especificaciones de sistemas de gestión se pueden integrar en un sistema común. En esa misma línea de pensamiento se encuentra lo señalado por Melo (2012) el que reitera la importancia de identificar los requisitos comunes a los sistemas de gestión, así como los específicos, para saber cómo se piensa cumplir los requisitos de estas normas. Insiste que existirán requisitos comunes a todas las normas, pero otros pueden tener solo alcance de dos normas nada más, por lo que el trabajo de identificación en la aplicación de los requisitos es imprescindible en el diseño de la integración. Se recrea muy bien por este autor como la integración, no es sumar, ni tampoco multiplicar.

4. Para Cuendias (2009) es más que juntar, incluir, añadir o recopilar. Se trata de conjugar el verbo perfeccionar en términos organizativos y de planificación, para evitar duplicidades y optimizar recursos.

En tales definiciones es posible percibir que existen puntos comunes que constituyen aspectos vitales, sea cual fuere su contexto, así al definir la integración no es posible dejar de mencionar palabras tales como aunar, fusionar, coordinación y unión; y al mismo tiempo frases como: constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban. Sin embargo, para analizar un sistema de procesos organizacionales y la naturaleza de la integración es imprescindible describir el sistema de procesos a través de los procesos/subprocesos que lo forman, sus interacciones y el entorno en que se sitúan, igualmente una arista importante de la integración estará determinada por la gestión de los agujeros negros (se interpretan como desconexiones o fallas en las interfaces funcionales, que se manifiesta luego, en un sistema de procesos no armonizado), los criterios consultados de los autores: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 (2003); Sbragia (2009); Taher (2009); Gonzáles (2010) reconocen estas desconexiones en las interfaces funcionales del proceso, como la causa que fragmenta o desconecta la red de procesos organizacionales.

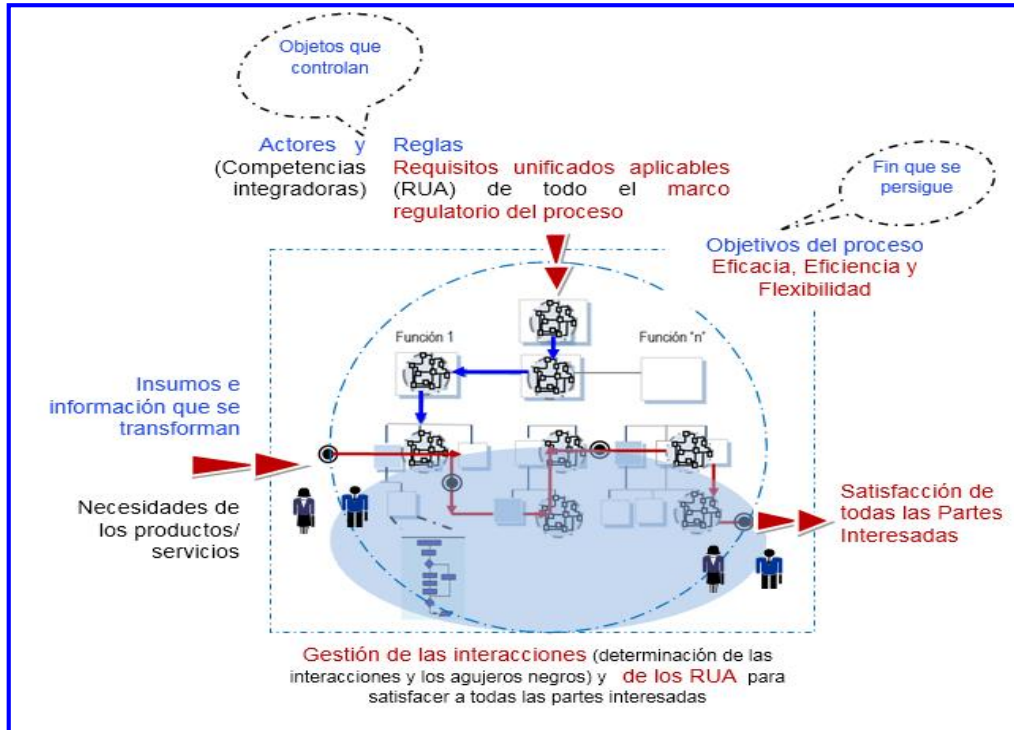
El abordaje realizado por Mathias Weske (2007) en su libro *Business Process Management. Concepts, languages, architectures* manifiesta la importancia de distinguir las interrelaciones en las organizaciones, al decir del autor: *since enterprises cooperate with each other, it is essential to consider the interaction between enterprises*. Otros investigadores, como Kujansivu & Lonnqvist (2008), Hernández, Medina & Nogueira (2009) y Noy, (2011) comparten también la idea de que para entender los procesos es necesario apreciar las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada una de ellas, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Los resultados de un proceso normalmente forman parte de las entradas de procesos subsiguientes. En ocasiones, incluso, los resultados de un proceso pueden llegar a ser control para otros procesos. Los procesos individuales en raras ocasiones operan de una manera aislada y los procesos a menudo pueden dividirse en subprocesos y estos en actividades y tareas.

Otro de los aspectos que se han de tener en cuenta en el enfoque de integración es que todos los procesos tienen requisitos que inciden en su planificación, bajo el alcance de los sistemas de gestión normalizados, implícitos en el marco regulatorio que legaliza el funcionamiento de este, conforme con Madrigal (2001), la norma de la Unión Europea (UNE 66 177; 2005) y Beltrán (2002) es necesario que los datos de partida (entradas) incluyan y concilien todos los requisitos unificados aplicables de todas las partes interesadas de la organización. Este enfoque es lo que se denomina por estos autores como proceso integrado.

Al respecto los autores consideran parcial este juicio y sostienen que la condición de proceso integrado deberá incluir además, los criterios tratados sobre gestión de las interacciones analizados anteriormente.

El modelo de proceso integrado se muestra en la Figura 1, este centra su atención en la gestión de las interacciones y en los requisitos unificados aplicables.

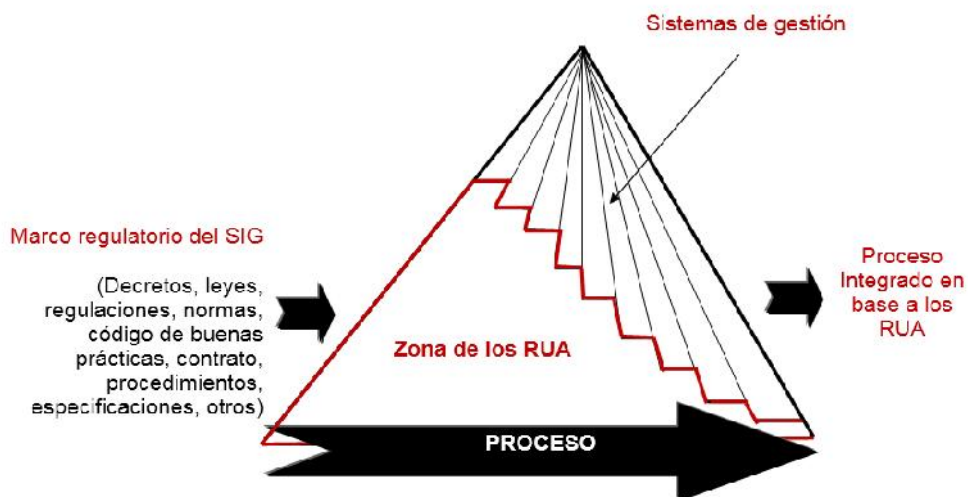
Figura 1: Modelo de proceso integrado



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a estos, deberá analizarse como podrían influir en cada uno de los elementos de entradas, actividades de transformación y salidas del proceso a integrar. En la Figura 2, se representa la zona de los requisitos unificados aplicables del marco regulatorio del sistema integrado.

Figura 2: Zona de los requisitos unificados aplicables (RUA)



Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, para los autores, el enfoque de integración basado en los procesos integrados, se alcanza a través de:

- aunar, fusionar, unir, coordinar partes del sistema, constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban;
- determinar las interacciones, de manera que los cambios que se produzcan en uno, infieran la evaluación de posibles cambios en el sistema y en todos los demás procesos;
- gestionar los agujeros negros o desconexiones de las interfaces funcionales para maximizar las potencialidades de integración del sistema de procesos, al reducir el riesgo de desconexión o fallas entre los procesos, manifestado esencialmente por la pérdida de tiempo;
- gestionar de forma unificada en el proceso los requisitos del marco regulatorio demandado por todas las partes interesadas de la organización.

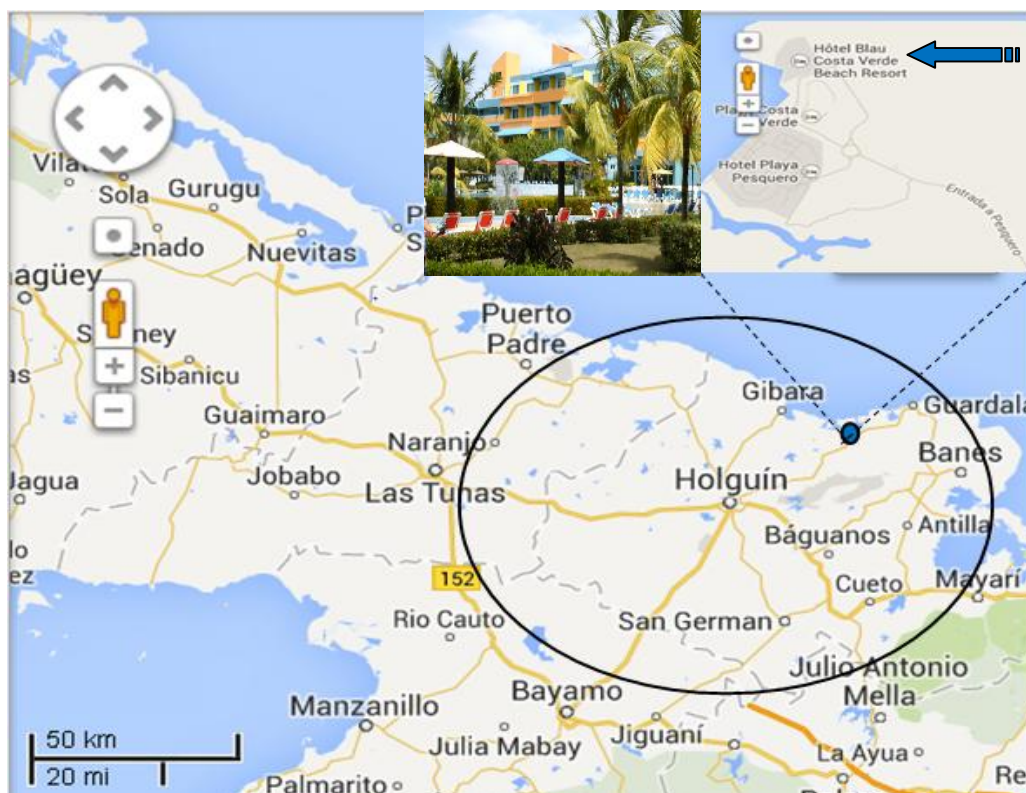
¿QUÉ DISTINGUE LA GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS?

1. El propósito es incrementar el nivel de integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos planificados.
2. El documento básico es el expediente del proceso integrado, que integra con la aplicación de una herramienta informática, las etapas de planificación, operación, control y mejora, registrando la historia del proceso integrado durante su ciclo de vida.
3. Es indispensable la utilización del esquema “quién - qué” y la identificación para su gestión de los agujeros negros, a través de la aplicación de los mapas funcionales integrados (herramienta de gestión integrada por procesos), para analizar cómo influyen los requisitos unificados aplicables de los sistemas de gestión en las entradas y salidas de cada una de las actividades que describen estos procesos integrados.
4. Se establecen para los objetivos del proceso las categorías de medición de eficacia, eficiencia y flexibilidad de la prestación del servicio.
5. Prevalece el enfoque a sistema y el enfoque de competencias integradoras de los actores (roles) involucrados en el proceso.
6. Predomina la aplicación de las herramientas clásicas de calidad y las herramientas de la gestión integrada por procesos, diseñadas para la integración e informatización del proceso.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

El Hotel Blau Costa Verde Beach Resort (Figura 3), con categoría 4 estrellas, perteneciente al GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A, está ubicado a 250 metros del litoral, en la playa Pesquero Nuevo, municipio Rafael Freyre, Provincia de Holguín. Abarca una superficie de 6,39 hectáreas.

Figura 3: Mapa de ubicación del Hotel Blau Costa Verde



Fuente: <https://maps.google.com.cu>

Fue inaugurado el 25 de septiembre de 1999 y opera bajo contrato de administración y comercialización con la cadena española Blau Hoteles. Desde esa fecha y hasta estos días ha brindado una extensa hoja de servicios al turismo internacional, siempre con una calidad y un prestigio que le han distinguido como un hotel reconocido internacionalmente.

Su interés de ser competitivo le ha obligado a desarrollar un modelo de sistema integrado de la calidad y el medioambiente como una importantísima variable de sostenibilidad, en beneficio de todas sus partes interesadas.

Para proyectos futuros en el hotel, se identificó la necesidad de realizar una investigación para evaluar la eficacia de las acciones de formación y sensibilización realizadas, en función de la gestión integrada por procesos y en particular determinar el grado de aplicabilidad de las herramientas propuestas.

Planificación de la evaluación

Se estableció un conjunto de 13 juicios referentes a las ventajas y barreras de la gestión integrada por procesos, a partir de la cual se elaboró una encuesta para evaluar las variables declaradas. Estos juicios se describen a continuación:

Ventajas de la gestión integrada por procesos

1. Se despliega el enfoque de integración basado en procesos integrados, enfocado al análisis detallado de las interacciones y gestión de las interfaces o agujeros negros implícitos en el recorrido operacional del proceso.
2. Facilita el seguimiento y análisis del ciclo de vida del proceso integrado (planificación, realización, control y mejora), a través de la aplicación de una herramienta informática soportada en el documento básico de la gestión integrada por procesos , el expediente del proceso integrado.
3. Se dirige a satisfacer los requisitos legales y otros aplicables demandados por todas las partes interesadas, explícitos en el marco regulatorio del sistema integrado implantado.
4. Se implementan un conjunto de herramientas de gestión integrada por procesos, basadas en las tecnologías de la informática y las comunicaciones, que favorecen el enfoque de integración y el análisis de datos en tiempo real, con la participación de los actores decisores.
5. Se establece como estándar, la identificación de los recursos financieros asociados al cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas documentadas durante el seguimiento y medición del proceso integrado, para su planificación en el presupuesto de gastos anual de la organización y materialización de su ejecución.
6. Se formula el indicador que mide la flexibilidad del proceso para reflejar los cambios que constituyen mejoras en correspondencia con las demandas de las partes interesadas, en particular la de los clientes de los servicios turísticos.
7. Se incrementan las competencias integradoras basadas en los procesos integrados de todos los actores.
8. Contribuye a una mayor coherencia, facilidad de manejo (gestión documental informatizada) y reducción de la documentación centrada en el proceso integrado.

Barreras de la gestión integrada por procesos

1. *De estructura*: El enfoque funcional es el predominante y no existe una clara delimitación de las interrelaciones entre diferentes unidades funcionales de la organización.
2. *Culturales*: Deficiente liderazgo y compromiso de la alta dirección.
3. *Económicas*: Poca disponibilidad de recursos financieros para enfrentar el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos aplicables del marco regulatorio del sistema integrado.
4. *Tecnológicas*: Restricciones en la implementación de las tecnologías de la informática y las comunicaciones para viabilizar los procesos, en función de las prestaciones de los servicios turísticos.
5. *Normativas*: Leyes, resoluciones y disposiciones no favorecen la integración basada en los procesos

La variable ventajas fue evaluada por las respuestas a los 8 primeros juicios en cuanto a su veracidad (total, alta, baja, ninguna), aplicabilidad (totalmente aplicable, alta posibilidad de aplicabilidad, baja posibilidad de aplicabilidad, ninguna posibilidad de aplicabilidad) y horizonte temporal (largo plazo, mediano plazo, corto plazo, nunca) previsto para su materialización en el hotel. Se definieron cinco tipos de barreras posibles: de estructura, culturales, económicas, tecnológicas y normativas.

La encuesta fue aplicada a una muestra compuesta de 40 actores, escogidos, según los criterios de experticia definidos. La respuesta al cuestionario fueron procesadas con el Statistics Package for Social Sciences SPSS10.0. Se comprobó la fiabilidad de la escala a través del Alpha de Cronbach.

Además de responder a los aspectos presentados en la encuesta, se les pidió a los actores de procesos que manifestaran sus criterios sobre las causas que afectan la veracidad, con vistas a tener información cualitativa del tema tratado.

Resultados de la percepción de los actores

Se observa que de los 40 actores de procesos entrevistados, 32 de ellos manifestó total veracidad de los juicios presentados, 3 entendieron que era alta, 4 que era baja y 1 no compartió los juicios expresados (Figura 4). Según los planteamientos de los expertos, los aspectos que afectan la veracidad están relacionados con la eficacia real con que se realizan las actividades, las cuales están influenciadas por las características y formación de los actores involucrados. Respecto a la

implantación de la gestión integrada por procesos, el consenso entre los encuestados fue muy alto (95%), en relación a que contribuye a desarrollar las competencias de los actores de la organización.

Figura 4: Resultados de la veracidad de los juicios sobre la gestión integrada por procesos



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la aplicabilidad se evidencia que la mayoría (33) actores de procesos consideran total y altamente aplicable en el turismo la gestión integrada por procesos para un 82,5 % (Figura 5) y que en otros sectores organizacionales existe la posibilidad real de que pueda ser aplicada; comentando los encuestado que esto dependerá del nivel de importancia o prioridad que evalué la alta dirección y otras partes interesadas del entorno que influyen en esta decisiones.

Figura 5: Resultados de la aplicabilidad de los juicios sobre la gestión integrada por procesos



Fuente: Elaboración propia

El horizonte temporal para la materialización de los juicios, las respuestas están mayoritariamente en el mediano plazo (52%) y en el corto plazo (40 %). No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de los encuestados para la variable ventaja.

Causas que afectan la veracidad

De acuerdo con los planteamientos de los actores de procesos, las causas que afectan la veracidad de los juicios están relacionadas con:

- A. Desentendimiento del enfoque de integración basado en los procesos integrados por parte de la alta dirección, caracterizado por una visión fragmentada del funcionamiento de la organización y de los sistemas de gestión que se implementan.
- B. No se favorece el trabajo en equipo y multidisciplinario.
- C. Con regularidad los procesos se formalizan de acuerdo con la división del trabajo funcional.
- D. En general son bastantes inflexibles, al no quedar espacio para la toma de decisiones operativas, ni la posibilidad de cambiar las reglas instituidas centralizadamente.
- E. La cultura organizacional, limita la realización de cambios, aunque estos constituyan mejoras.

Ventajas más significativas de la gestión integrada por procesos

- Despliegue del enfoque de integración basado en procesos integrados, a través de la gestión de las fallas o desconexiones en las interacciones funcionales (agujeros negros) y de los requisitos unificados aplicables del marco regulatorio que se establece en el sistema integrado.
- Se implementan un conjunto de herramientas gestión integrada por procesos basadas en las tecnologías de la informática y las comunicaciones, que favorecen el enfoque de integración y el análisis de datos en tiempo real, con la participación de los actores decisores.
- Establecimiento del indicador de flexibilidad como categoría de medición de los objetivos del proceso.
- Contribuye a una mayor coherencia, facilidad de manejo (gestión documental informatizada) y reducción de la documentación centrada en el proceso integrado.

Barreras de la gestión integrada por procesos

Una vez analizadas las ventajas que aporta la gestión integrada por procesos, se evaluaron las barreras por parte de los actores de procesos; de forma general consideraron que la mayor barrera para la gestión integrada por procesos son culturales, con un 32% de las respuestas, entendiéndose a tal efecto el deficiente liderazgo y compromiso de la alta dirección de las organizaciones estudiadas.

Estas barreras solo pueden ser superadas impregnando en todo el personal, los conocimientos de la necesidad de la aplicación de la gestión integrada por procesos, mostrándole los beneficios que están implícitos en este criterio. Las barreras normativas fueron consideradas en segundo lugar de importancia con un 29%, debido a que prevalece la visión analítica y no sistémica, al dictaminar y documentar por parte de las partes interesadas externas el marco regulatorio que sustenta la gestión organizacional. En tercer lugar, las barreras económicas, con un 18%, debido a que para alcanzar la conformidad con algunos requisitos del marco regulatorio establecido del sistema integrado, se requerirá de inversiones o de disponer de un monto financiero para su cumplimiento. Las barreras de estructura y tecnológicas resultaron el 13% y 8% respectivamente y la mayoría de los actores coincidieron en que estas derivaban de las económicas (Figura 6).

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos sirvieron de base para elaborar y potenciar diversas acciones asociadas a la gestión integrada en el Hotel Blau Costa Verde Beach Resort y por lo tanto arribar a las siguientes conclusiones:

1. Si bien la gestión por procesos como enfoque que sustenta la mayoría de los sistemas de gestión normalizados, ha sido una práctica universalmente aceptada en los últimos años, la gestión integrada por procesos, caracterizada por el enfoque de integración basado en los procesos integrados, favorece la visión sistémica organizacional y la toma de decisión coherente por la alta dirección, en comparación con la práctica antecedente de hacer énfasis en la determinación de las interacciones del proceso.
2. En los últimos 3 años en el Hotel Blau Costa Verde Beach Resort el tema de la gestión integrada ha devenido como objetivo intencionado en el marco de la gestión turística por parte de los directivos que integran el consejo de dirección de esas organizaciones, sin embargo, las exigencias de las partes interesadas externas no ha favorecido su despliegue total.
3. La gestión integrada por procesos ha mostrado sus ventajas en el marco del funcionamiento de los sistemas integrados, como método de integración basado en los procesos, lo que ha permitido documentar un grupo de acciones para potenciar este enfoque de gestión en el Hotel Blau Costa Verde Beach Resort.
4. Las causas detectadas durante el proceso de evaluación de la percepción, sustentan hoy, el programa de formación y concientización para alcanzar en los decisores del hotel un pensamiento sistémico.

5. La mayor barrera para la gestión integrada por procesos se considera que son culturales, lo que irremediamente deberá pasar por la incorporación de estos valores en los actores, a través de los procesos de sensibilización que se desarrollen en el Hotel Blau Costa Verde Beach Resort.
6. Los resultados obtenidos con la evaluación realizada ha permitido generar nuevas acciones en función de fomentar la gestión integrada por procesos en otras instalaciones hoteleras que han entendido sus ventajas y la necesidad de satisfacer todas las partes interesadas del entorno organizacional, en particular los requerimientos ambientales que demandan los clientes y la sociedad en general.
7. Los resultados de esta investigación permiten hacer algunas recomendaciones a los actores decisores. Se valore la factibilidad de extender el alcance de la gestión integrada por procesos a otros sistemas normalizados de gestión, en particular al del capital humano, por hacer énfasis en el incremento del desempeño del personal y constituir este, una fuente insospechada de interesantes ideas relacionadas con la prestación del servicio, que de concretarse, redundarían en elevar la satisfacción de sus clientes y de forma correlacionada en el aumento de las utilidades financieras, en beneficio de sus trabajadores y de otras partes implicadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, D.** (2013) "Dirección por procesos" *Ingeniería Industrial XXXIV* (1): 87-95
- Beltrán, J.** (2002) "Guía para una gestión basada en procesos" Disponible en: [http://grupos.emagister.com/documento/guia para la gesti3n basada_en_procesos /24173-1081358](http://grupos.emagister.com/documento/guia%20para%20la%20gesti3n%20basada%20en%20procesos%20/24173-1081358). Acceso el 12/06/2006
- Carmona, M.** (2008) "La integraci3n de sistemas de gesti3n normalizados sobre la base de los procesos" Disponible en [http://www.atenas.inf.cu/publicaciones/revistas/index.php/avanzada /article/view/233/0](http://www.atenas.inf.cu/publicaciones/revistas/index.php/avanzada/article/view/233/0). Acceso el 25/06/2009
- Cuendias, M.** (2008) "La validez de integrar en la gesti3n empresarial" *Normalizaci3n* 1(1): 3-5
- Garimella, K. & Lees, M. & Williams, B.** (2008) "Introducci3n a BPM para Dummies". Publicado por Wiley Publishing, Inc., Indian3polis, Indiana
- Gonz3les, I.** (2010) "An3lisis metodol3gico de la gesti3n por procesos en la industria automovilística". Disponible en: [http:// www. partidadoble.es](http://www.partidadoble.es). Acceso el 04/06/2010
- Hern3ndez, A. & Medina, A. & Nogueira, D.** (2009) "Criterios para la elaboraci3n de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios" *Ingeniería Industrial XXX* (2): 2-7
- ININ** (2009) "Orientaciones para la implementaci3n de un sistema integrado de gesti3n de la calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo *Normalizaci3n* 3(1): 1-10
- Isaac, C.** (2009) "Modelo de gesti3n integrada calidad-medioambiente aplicado en organizaciones cubanas" Disponible en [http://www.atenas.inf.cu/publicaciones/revistas/index.php/avanzada /article/view/233/0](http://www.atenas.inf.cu/publicaciones/revistas/index.php/avanzada/article/view/233/0). Acceso el 25/06/2009

ISO/TC 176/SC 2/N 544R (2003) "Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad». Documento del Comité Técnico ISO/TC 176, Madrid, diciembre, 2003

Kujansivu, P. & Lonnqvist, A. (2008) "Business process management as a Tool for Intellectual Capital Management." Disponible en: <http://www.interscience.wiley.com>. Acceso el 08/02/2008

Madrigal, J. (2001) "Sistemas de gestión integrados. ¿Mito o realidad?" Disponible en: <http://www.inin.cubaindustria.cu/products/boletin-nc-le-actualiza.htm>. Acceso el 12/04/2003

Melo, J. (2012) "Empresa una mirada inusual a su organización empresarial" Academia, La Habana

Noy, P. (2011) "BPM disciplina para gestionar su empresa" Nueva Empresa 7(1): 17-20

Pérez, A. (2011) "Evolución y estado de los sistemas de dirección empresarial en Cuba" Nueva Empresa 6(2): 3-5

Pérez, J; Ruíz, J. & Parra, C. (2007) "Uso del enfoque por procesos en la actividad investigativa". Disponible en: <http://www.partidadoble.es>. Acceso el 08/02/2008

Sbragia, R. (2009) "A interface entre gerentes de projeto e gerentes funcioais em estruturas matriciais. Academia, La Habana

Taher, J. (2009) "Developing a Service Oriented Process Management System for". Disponible en: <http://www.partidadoble.es>. Acceso el 04/06/2010

UNE 66 177 (2005) "Sistema de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión" Disponible en: <http://www.inin.cubaindustria.cu/products/boletin-nc-le-actualiza.htm>. Acceso el 12/06/2006

Weske, M. (2007) "Business process management. Concepts, languages, architectures" Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Recibido el 23 de diciembre de 2013

Reenviado el 30 de enero de 2014

Aceptado el 14 de febrero de 2014

Arbitrado anónimamente