

Formación del directivo de turismo en las condiciones de la economía pos COVID-19

Training of the directive of tourism in the conditions of the post-COVID 19 economy.

- ¹ Rosario León Robaina 
Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.
rosariolr@uo.edu.cu
- ² Isabel Alberteris Gómez 
Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Auxiliar del Centro de Capacitación del Turismo en Santiago de Cuba y a Tiempo Parcial de la Universidad de Oriente.
Isabela@ehtsc.tur.cu
- ³ Ruber Delgado Gamboa 
Master en Dirección. Subdelegado del Turismo en el Territorio de Guantánamo.
rubert@nauta.cu

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 15/02/2022

Revisado: 21/03/2022

Aceptado: 04/04/2022

Publicado: 25/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.1.2172>

Cítese: León Robaina, R., Alberteris Gómez, I., & Delgado Gamboa, R. (2022). Formación del directivo de turismo en las condiciones de la economía pos COVID-19. ConcienciaDigital, 5(2.1), 117-140. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.1.2172>



CONCIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://concienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras**claves:**

Directivo del turismo, Formación del directivo, construcción del conocimiento, conocimiento y habilidades directivas.

Keywords:

Tourism Directive, director training, knowledge construction, knowledge and management skills.

Resumen

El sector del turismo está recogido dentro de las áreas estratégicas dentro de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía en el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID 19, proponiéndose dentro de las medidas a aplicar: “Transitar a nuevos productos innovadores y acelerar cluster con otros sectores (salud, cultura, deporte, ecología)”, así como “Nuevos parámetros de calidad certificados basados en mayor seguridad y sostenibilidad”, para lo cual se hacen necesarias nuevas maneras de gestionar el turismo, un cambio en las maneras de hacer en el sector. Todo lo anterior requiere nuevos conocimientos y competencias a partir de la diversidad profesional y ocupacional del directivo del turismo, en relación con las funciones y el desempeño de los mismo. Para realizar dicha investigación se partió del análisis teórico referencial del desarrollo del turismo y su recuperación post COVID 19, para proponer una estrategia para la formación contextualizada del directivo del turismo que permita el perfeccionamiento de su desempeño en los diferentes escenarios de actuación. La propuesta parte de exponer las necesidades de nuevos conocimientos y habilidades que requerirán los directivos del turismo para el desarrollo del sector en las nuevas condiciones de un turismo responsable y saludable.

Abstract

The tourism sector is included within the strategic areas within the Economic-Social Strategy to boost the economy in the face of the global crisis caused by COVID 19, proposing within the measures to be applied: "Transition to new products innovators and accelerate cluster with other sectors (health, culture, sport, ecology)", as well as "New certified quality parameters based on greater safety and sustainability", for which new ways of managing tourism are necessary, a change in the ways of doing in the sector. All of the above requires new knowledge and skills based on the professional and occupational diversity of the tourism manager, in relation to their functions and performance. To carry out this research, we started from the theoretical referential analysis of the development of tourism and its recovery after COVID 19, to propose a strategy for the comprehensive and contextualized training of the tourism manager that allows the improvement of their performance in the different action scenarios. The proposal starts from exposing the

needs for new knowledge and skills that tourism managers will require for the development of the sector in the new conditions of responsible and healthy tourism.

Introducción.

Según estadísticas de la Agencia Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT, 2020) y World Travel & Tourism Council (Pomés, 2020), antes de la pandemia el turismo representaba el 10 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, generando empleo a 330 millones de personas en el mundo, una de cada 10 de la población activa mundial, estos índices en las condiciones actuales se han desmoronado de una manera abrupta ante la crisis sanitaria mundial. En el año 2020, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), la llegada de turistas internacionales al mundo registró una disminución de 74 %, al pasar de 1 454 millones de turistas internacionales en el año 2019, a 380 millones en el año 2020, lo que representa un flujo negativo de 1 074 millones de turistas, que representa unas pérdidas estimadas en 1 100 billones de dólares en ingresos por turismo receptivo.

La repercusión de esta crisis está afectando a todos los sectores y ramas de la economía y la sociedad, plantean a los gobiernos, empresarios, sociedad el reto de recuperar el sector del turismo, hacerlo más responsable, seguro y compatible con la salud, para lo cual es necesario contar con directivos capaces de actuar con éxito bajo condiciones de incertidumbre y complejidad, donde la educación, el conocimiento y la información son fuentes de ventajas comparativas creadas.

La pandemia de Covid-19 ha generado la necesidad de un distanciamiento social, lo cual general el paro de múltiples actividades, el cierre de establecimientos de ocio, de fronteras, limitando el ingreso de los turistas nacionales y foráneos, lo cual ha provocado una contracción del flujo turístico no nivel mundial.

Ante esta situación y dado el carácter multidisciplinar que tiene el sector y las diferentes profesiones que en el confluyen, los directivos del turismo tienen como reto desarrollar habilidades y aprender las técnicas y herramientas que le permitan diseñar ofertas, orientar y controlar políticas que permitan cumplir los objetivos propuestos de desarrollar un turismo saludable y sostenible en los próximos años.

Los documentos emanados de la Política del Estado y Gobierno cubano sitúan al turismo como uno de los sectores estratégicos de la economía por su carácter dinamizador, lo cual, aparejado a la actual Revolución Científico Técnica y a la necesidad de reinventar un turismo de acuerdo a las condiciones epidemiológicas concretas de

cada momento, imponen a los directivos y trabajadores en general del sector que el dominio de los nuevos mecanismos de gestión y dirección se hagan con mayor rapidez y eficiencia, por la celeridad con que se producen los cambios en la actividad de las instituciones turísticas, pues además de ser impactadas por los cambios del entorno, se hace necesario un proceso empresarial de búsqueda constante del perfeccionamiento de la gestión y de la propia sociedad en construcción.

En este contexto, la formación del directivo del turismo debe propiciar la permanente vinculación en el desempeño desde las diversas áreas del saber que conforman su campo de actuación, muchas veces superior al puesto que ostentan. Sin embargo, este proceso no se realiza de forma consciente e intencional, no se aprovechan suficientemente y de manera integrada los conceptos, leyes y categorías económicas, sociales y jurídicas en el desarrollo de las diferentes actividades docentes en el proceso formativo.

En estas condiciones el mayor enemigo de los directivos en cualquiera sea el sector en que se desempeñen es la incertidumbre, la dicotomía entre no saber qué hacer y buscar nuevas formas o modos de actuar que permitan dar respuesta a los nuevos desafíos que la Covid 19 está obligando a encarar. La mejor manera para asumir estos profundos cambios está en el desarrollo de capacidades de gestión para la evaluación de los posibles escenarios a partir del desarrollo que la post pandemia nos pueda llevar.

Diversos son los que investigan aspectos relacionados con la formación de recursos humanos en el turismo se encuentran González, J. (2017), Díaz, A. y Machado, R. (2016), Soler, O. (2004), Agut, S., (1997), por solo citar algunos, sin embargo, en la literatura escasos son los autores que han asumido las necesidades formativas en este sector en el contexto post-covid 19.

El sector del turismo en el contexto cubano esta caracterizado además por presentar presenta características que lo distinguen del sector del turismo en otros países dado por: alta inversión extranjera, contacto directo de sus trabajadores con personal foráneo; sensibilidad a los cambios del entorno, innovaciones fáciles de copiar e imitar, alto grado de contacto con los clientes; las organizaciones están interrelacionadas, se hace difícil estandarizar los servicios y los gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente. A este entorno de desarrollo se le adiciona la diversidad profesional en los directivos que poseen restricciones y limitaciones de recursos y exigencias particulares en cuanto a conocimientos y habilidades para desarrollar eficientemente su trabajo, afectado actualmente, además, por la escasa visión general de la organización de la necesidad de desarrollar un proceso formativo que le permita a los directivos del turismo prepararse para un futuro de gran incertidumbre, donde la necesidad de reinventar el sector va a ser una de las principales tareas a acometer.

De ahí la necesidad de propiciar los elementos que garanticen el desempeño profesional del directivo en el contexto de su puesto de dirección, derivado de un proceso de formación que tiene en cuenta la diversidad profesional y ocupacional del directivo del turismo. La planteado anteriormente exige el replanteamiento del proceso formativo y organizar un sistema de acciones que propicie un crecimiento personal y profesional para un desempeño eficiente de dirección y garantizar la adquisición de los conocimientos y desarrollo de habilidades que respondan a las exigencias del contexto actual y futuro y a la necesidad de proponer ofertas que permitan ir desarrollando capacidades para transformar la realidad actual de las instituciones turísticas.

La formación del directivo del turismo, para su desempeño en escenarios post-covid 19 requiere hoy de cambios en los métodos y formas organizativas que se utilizan, se han de incorporar conceptos e ideas encaminadas a fomentar conocimiento y desarrollar capacidades que permitan proponer ofertas de destinos sostenibles, posicionar el destino Cuba como un destino con productos turísticos saludables, fortalecer la institucionalidad y articulación pública privada, propiciando encadenamientos productivos, entre otros.

Metodología

En la presente investigación se propone una estrategia para la formación integral y contextualizada del directivo del turismo que permita el perfeccionamiento de su desempeño en los diferentes escenarios de actuación post – covid 19, promoviendo y desarrollando un proceso que integre conocimientos y habilidades de dirección para contar

Resultados.

La formación del directivo del turismo y la necesidad de una gestión integrada en las condiciones post covid-19

El Sector Turismo es uno de los principales motores de la economía a nivel mundial, que se encuentra inmerso en un constante cambio debido, a las nuevas exigencias de sus clientes, complejidad que encierra la relación: sociedad, cultura, economía, finanzas, entre otros lo que trae como consecuencia que la necesidad de gestionar el conocimiento, esté presente en todos sus ámbitos.

En el desarrollo del sector del turismo concurren ventajas comparativas, dadas por las características propias del destino, como por ejemplo los recursos naturales que han posibilitado un desarrollo de productos y ofertas turísticas diversas, junto a ventajas competitivas que configuran el valor añadido del destino, como la calidad del servicio, la imagen, la formación para la actividad turística y la capacidad para introducir innovaciones en el mercado. Todo esto genera que la formación de los directivos y profesionales del sector turístico tenga que utilizar e integrar al turismo teorías y métodos

de otras disciplinas, dando un carácter multidisciplinar en el proceso de enseñanza, generando que los sistemas de formación del sector sea multi y transdisciplinar.

El directivo es definido con cualidades, conocimientos, características y habilidades que lo distinguen del resto de los dirigentes, según clásicos como Mintzberg (2008), Senge (2008), y Drucker y colaboradores (1999), citado por Codina (2005). Para nuestra propuesta se asume la expuesta por la Contraloría General de la República en su Resolución 60, que plantea: “los directivos son aquellos encargados de elaborar, orientar, controlar, guiar y desplegar las políticas; por su alcance ocupan los cargos de dirección de nivel intermedio y su designación corresponde generalmente a la nomenclatura de los jefes de los órganos superiores y demás órganos estatales, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales, consejos de la administración de los órganos locales del poder popular y el sistema empresarial, por excepción algunos cargos pertenecen a la nomenclatura superior”, Gaceta Oficial Extraordinaria, (1/3/2011: p.13).

Esta definición se complementa con una de las características que diferencia al directivo del turismo y que fue abordada por el Ministro del Ramo en la Mesa Redonda del 11 de febrero del 2019, que está dada por la necesidad de poseer conocimientos de amplio espectro, destacándose entre ellos idiomáticos, culturales, legales y jurídicos, de alimentos, bebidas y licores, de recepción y regiduría, de transporte, de gestión medio ambiental, de gestión de la calidad, de relaciones internacionales, de productos turísticos y mantenerse actualizado sobre las cadenas que actúan en su región y la suya propia, lo que demuestra la necesaria integralidad del proceso formativo en el que participa y de las habilidades que debe desarrollar para el buen desempeño de la organización.

En la literatura consultada (Nasimba C., González A. y Manzano P. (2016); González, J, (2017); Vargas-Fernández, T. y Cuesta-Santos, A. (2018)) reconocen que diversas son las competencias y habilidades que se describen debe poseer un directivo que se desempeña en el sector del turismo, entre ellas las directivas, las técnicas, las humanas, las profesionales, por solo citar algunas, siendo importante resaltar que todas se dan en integración y relación en dependencia de la tarea o acción que esté desarrollando el directivo. En la tabla 1 se proponen las más referenciadas algunas de ellas:

Tabla 1:

Competencias y habilidades que deben poseer los directivos del turismo

Personales	
Puntualidad y asistencia.	Llega y se marcha a la hora prevista. En caso de ausencia avisa con suficiente tiempo
Presentación personal, orden y pulcritud	Ofrece una imagen personal pulcra y ajustada a los estándares de la empresa. Mantiene el material y el espacio ordenados.

Tabla 1:

Competencias y habilidades que deben poseer los directivos del turismo (continuación)

Personales	
Integración en el equipo de trabajo y capacidad de trabajo en equipo.	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo. Dedicar esfuerzos para trabajar con todo el equipo con la finalidad de conseguir objetivos comunes previamente consensuados
Motivación e interés demostrado.	Actitud positiva y predisposición para el trabajo y el aprendizaje. Implicación proactiva en las tareas, el funcionamiento y la mejora del lugar de prácticas.
Asimilación de las órdenes recibidas. Compromiso ético.	Corresponde con una actitud asertiva a las órdenes recibidas y las ejecuta con eficacia y eficiencia. Actúa de acuerdo con los principios éticos de la profesión y en coherencia con las características del perfil profesional que se está ejerciendo, con el fin de que las propias actuaciones no perjudiquen a otro, ni al medio ambiente, ni al entorno social y cultural
Instrumentales	
Gestión de la información y análisis crítica.	Demuestra capacidad de recogida, búsqueda, organización, edición y traspaso de la información. Actúa en base al criterio de confidencialidad de datos. Identifica elementos del lugar de trabajo, valorando rentabilidad, sostenibilidad y calidad del servicio.
Organización y planificación.	Es capaz de organizar el propio trabajo dentro del departamento y de planificar en orden de prioridades las tareas a desarrollar
Gestión de procesos	Es capaz de dinamizar, integrar e interrelacionar los procesos de la organización y de estos con otras entidades del sector
Comunicación oral y escrita.	Se expresa con corrección, claridad y coherencia en su lengua nativa, tanto en la comunicación interna como en la atención directa con el cliente.
Toma de decisiones y resolución de conflictos.	Actúa con eficiencia para dar respuesta a necesidades o demandas urgentes y analiza continuamente los resultados obtenidos para mejorarlos. Demuestra buen criterio en acciones que requieren la toma de decisiones.
Sistémicas	
Adaptabilidad.	Demuestra polivalencia y es capaz de ajustar la actitud y competencias profesionales a necesidades y condiciones variables del departamento o empresa.
Motivación por la calidad.	Busca la excelencia en su trabajo y en el funcionamiento del lugar de trabajo.
Predisposición para asumir nuevas responsabilidades.	Muestra interés para adquirir nuevas responsabilidades y aptitudes para la organización y desarrollo de nuevas funciones y tareas.
Iniciativa y autonomía.	Desarrolla las funciones y responsabilidades sin necesidad de supervisión constante.
Liderazgo y espíritu emprendedor	Propone mejoras por iniciativa propia y es capaz de liderar algunas funciones o áreas de desarrollo de la empresa.

Tabla 1:

Competencias y habilidades que deben poseer los directivos del turismo (continuación)

Competencias generales	
Tener una marcada orientación de servicio al cliente.	Conoce los diferentes tipos de clientes y sus necesidades. Y se anticipa a las expectativas del cliente. Conoce y sabe utilizar los diferentes aspectos y técnicas de comunicación externa (captación, atención y fidelización del cliente).
Conocer la empresa e identificarse con la imagen y valores corporativos.	Comprende la misión y visión de la empresa. Transmite una identidad, valores y estrategias corporativas en la acción profesional. Domina criterios, instrumentos y habilidades corporativas en el proceso de comunicación externa y difusión de la información.
Comunicarse de forma oral y escrita en una o más lenguas extranjeras.	Se comunica en inglés u otra lengua extranjera en cualquier medio. Comprende textos originales relacionados con temas turísticos. Es capaz de “trabajar” en un entorno profesional de lengua inglesa u otra lengua extranjera. Comprende y redacta documentos, informes y memorias en un lenguaje técnico del ámbito turístico.
Saber utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones	Conoce el software aplicado a la gestión de datos, a la promoción y comercialización turística, a la planificación turística y al análisis estadístico. Utiliza Internet y sus diferentes servicios (búsqueda de información turística, diseño y promoción de sitios web, etc.).
Identificar y gestionar los aspectos internos, funciones y procesos operativos de las unidades de negocio turísticas.	Desarrolla las tareas propias del departamento, asignadas por la empresa, de forma autónoma. Entiende los aspectos generales y específicos del entorno sectorial de la empresa donde realiza las prácticas. Aplica los conceptos teóricos aprendidos en el aula en situaciones reales de la empresa.
Identificar los riesgos para su gestión en las organizaciones	Desarrollar acciones adaptativas a los cambios, estableciendo las vulnerabilidades y desarrollando capacidad de respuesta para l
Habilidades	
Directivas	Toma de decisiones, manejo de conflictos, trabajar en equipo, planificar, organizar y controlar para gestionar el cambio, conocimientos del cliente, gestionar recursos para alcanzar calidad, productividad y utilidades, caracterizar la competencia, anticipar acontecimientos y visualizar futuros escenarios, coordinar las acciones para garantizar el futuro de la institución.
Técnicas	Comerciales, de restauración y legales, capacidad de análisis e interpretación de diferentes informaciones y procesos, idiomáticas, de control de procesos y negociación, para conducir reuniones productivas y planificar
Humanas	Persuasión, comunicativas, creatividad, liderazgo, comparar y llegar a conclusiones, proactividad
Profesionales	Propias del área de desempeño o de la función que realiza

Fuente: Elaboración propia.

En la formación del directivo del turismo ocurre una interrelación entre el crecimiento personal y la proactividad pues al apropiarse de una cultura de dirección se produce un proceso de autoformación en el que desarrolla habilidades comunicativas, comerciales,

de restauración y legales, trabajar en equipo, liderazgo, creatividad, inteligencia, capacidad de análisis e interpretación de diferentes informaciones y procesos con pensamiento integral y proyección proactiva, para tomar las decisiones acertadas y orientar a los subordinados hacia el logro de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta el contexto donde actúa y la cultura que posee.

Todo lo anterior nos permite concluir que en el proceso de formación del directivo del turismo es necesario tener en cuenta las características del puesto de trabajo actual o futuro para contextualizar el proceso de apropiación de esa cultura de dirección, basado en un aprendizaje permanente e interdependiente, en el cual el directivo desarrolla el proceso de sistematización construyendo un nuevo conocimiento en su quehacer.

Este proceso de formación se define como un proceso continuo, sistémico y planificado que garantiza la adquisición de los conocimientos para la gestión de los procesos claves y estratégicos de la institución, particularizando en aquellos que diferencian al sector: restauración, agencias de viaje, patrimonio, imagen e identidad, regiduría, comercialización turística, herramientas de comunicación, idiomáticas y legales, dirigido a la obtención de un sujeto capaz de aplicar en su desempeño, los conocimientos de dirección, encaminados a elaborar, orientar, desplegar, controlar políticas, diseñar estrategias y solucionar problemas concretos con una actitud proactiva en la sociedad, la institución y la vida. Todo esto genera de un proceso de gestión para la formación del directivo que se materializa en la estrategia para la formación integral y contextualizada del directivo del turismo que permita el perfeccionamiento de su desempeño en los diferentes escenarios de actuación post – covid 19.

El proceso de gestión para la formación del directivo del turismo abarca operaciones dirigidas a cubrir las necesidades a corto, mediano y largo plazo, como: la caracterización del mercado actual y proyectado con el que se relaciona la entidad turística y el directivo, el estudio detallado de cada puesto directivo actual o futuro para identificar las necesidades formativas y satisfacer el perfil ocupacional, el diseño de estrategias, programas y cursos que respondan a la diversidad profesional y ocupacional de los dirigentes del sector, la organización del proceso para garantizar la formación desde el puesto de trabajo, utilizando los medios informáticos asignados y la auto preparación como vía esencial, el aseguramiento financiero, material y metodológico, y el control y la evaluación, acordes a las orientaciones dadas en los documentos oficiales existentes en el país y el sector.

Proceso para la formación contextualizada del directivo del turismo.

La estrategia se concibe de carácter general, aplicable en todos los centros encargados de formar directivos del turismo, pero en su materialización se tienen en cuenta las peculiaridades de cada territorio, sus políticas y proyecciones, las necesidades propias del

sector y de otros sectores que colaboran en el desarrollo y fortalecimiento del turismo; de ahí la pertinencia de su aplicación. En su elaboración fueron consideradas las concepciones científicas de la Teoría de Sistema por ser el enfoque sistémico un método que permite describir y analizar el proceso formativo integral como sistema desde diferentes puntos de vista, identificando sus elementos, procesos y relaciones.

Se tienen en cuenta las características que distinguen al turismo del resto de los sectores económicos por la relación con la inversión extranjera, el contacto directo de sus trabajadores con personal foráneo, sensibilidad a los cambios del entorno, los procesos innovativos que en ella se generan y la necesidad de protección, la interrelación de las áreas y procesos dentro de las entidades, lo que obliga al directivo y trabajadores a estar aprendiendo de manera continua. Se garantiza que el directivo del turismo adquiera una cultura integral de dirección para estar en condiciones de responder a las exigencias de la institución, el sector y la sociedad.

Se define el término conocimientos integrales como: conjunto de elementos teóricos de diferentes ciencias o áreas del conocimiento que el individuo ha organizado en su mente a través de la apropiación en procesos formales e informales de aprendizajes y que almacena, enriquece y aplica constantemente durante su actividad social, grupal e individual. Se reconoce además la gestión formativa contextualizada desde el enfoque interactivo donde se integra el conocimiento, las vivencias y particularidades del puesto de trabajo como elemento impulsor de una participación activa en el proceso de formación.

Para identificar las necesidades de formación y las habilidades directivas a desarrollar en el proceso formativo se estudia del contenido del puesto de trabajo actual o futuro, partiendo de que un rasgo distintivo del directivo del turismo es su compromiso social, expresado en la relación entre desempeño actual y futuro de un colectivo. Por tanto, la formación debe gestionarse a partir de las demandas sociales y diagnóstico de necesidades, que permiten identificar las diferencias individuales, las formas y el ritmo en que se produce de manera individual el proceso de apropiación, experiencia, calificación y desarrollo profesional.

El condicionamiento contextualizado e individualizado de la formación reconoce las posibilidades de la individualidad para descubrir y considerar la propia perspectiva cognoscitiva, áreas de resistencia al nuevo conocimiento, motivaciones, expectativas y desarrollo creativo espontáneo, para evaluar las interrelaciones entre el contexto socioeconómico y político, de la propia institución y de la formación propiamente dicha y la aplicación en el puesto de trabajo de lo nuevo aprendido.

Esto se materializa desde la actividad participativa, de creación y aplicación de conocimientos y desarrollo de habilidades a partir de su producción, ordenamiento e

interpretación crítica para perfeccionar el actuar del directivo en unidad de la ética y política, lo que siente, piensa y hace con dominio de la autoformación, autoevaluación y auto preparación.

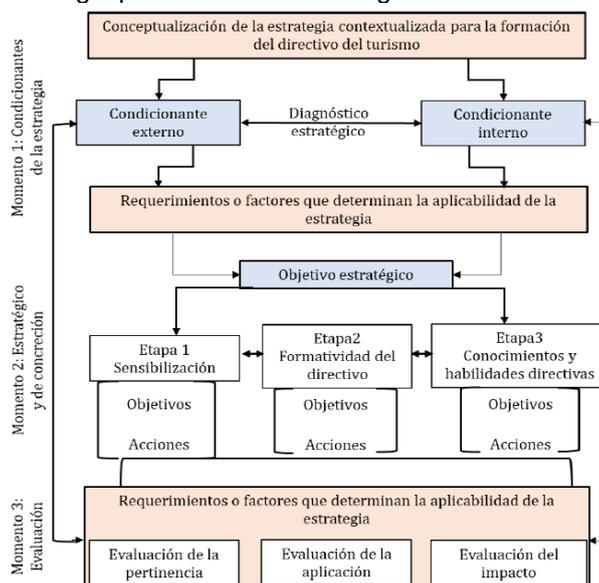
Determinar esta lógica en el proceso de formación del directivo del turismo, posibilita la definición de objetivos y acciones que permiten concretarlo en la estrategia encaminada al desarrollo de la formación del directivo y al perfeccionamiento del desempeño en los procesos de dirección que ejerce el directivo del turismo.

Se propone una contextualización de los métodos problémicos a través de un proceso integrador que propicie la aproximación de la actividad formativa con la labor actual o futura de cada directivo en formación y permita elevar el grado de relación entre el conocimiento previo y el nuevo conocimiento, garantizando aplicar lo nuevo aprendido en el desarrollo de la dirección institucional.

La estrategia para la formación del directivo del turismo posee un carácter flexible y adaptable a las características de la institución en que se aplique, susceptible de modificaciones, pues la dinámica de los cambios del proceso que se pretende transformar lo posibilita. Su implementación es posible en un proceso continuo en correspondencia con las necesidades sociales, grupales e individuales, posibilidades y especificidades de cada institución y recursos disponibles para el proceso.

Para la elaboración de la estrategia se ha establecido un sistema de procedimientos desde una concepción más general hasta la propuesta de un plan de acción concreto en función del objetivo específico a potenciar (Figura 1).

Figura 1.
Estrategia para la formación integral del directivo del turismo.



Fuente: Elaboración propia.

El sistema está conformado por los siguientes momentos:

Momento 1: Condicionantes de la estrategia.

Momento 2: Estratégico y de concreción.

Momento 3: Sistema de evaluación de los resultados.

Primer momento: Condicionantes de la estrategia

Se inicia con un diagnóstico estratégico contextual que permite identificar las condiciones internas y externas que deben garantizarse para poder desarrollar la estrategia, identificando los factores que determinan el proceso de gestión formativa del directivo del turismo.

Se corresponde con el momento macro y tiene como objetivo establecer las condiciones (requisitos y premisas) que se requieren para poder aplicar la estrategia y desarrollar el conjunto de acciones establecidas a partir de los objetivos estratégicos, encaminados a propiciar la formación del directivo, teniendo en cuenta que el proceso formativo está concebido para desarrollar capacidades de desempeño que le permita al directivo un accionar estratégico post-covid 19. El mismo culmina con el establecimiento del objetivo estratégico.

Por condiciones externas se identifican los hechos, sucesos, acontecimientos, fenómenos, situaciones y circunstancias que están fuera del contexto formativo y del directivo, pero que tienen, directa o indirectamente, un impacto en su formación integral y que de ocurrir pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los propósitos trazados, encontrándose entre ellos:

- Integración MINTUR - universidad, como elemento dinámico de alto impacto, para el desarrollo del proceso de gestión formativa del directivo del turismo.
- El desarrollo de intercambios con directivos de instituciones nacionales e internacionales.
- Posibilidad de acceso a centros formativos territoriales, nacionales o internacionales.
- Políticas nacionales, ministeriales y territoriales que propicien la formación del directivo, identificados como factores reguladores que actuarán sobre el sistema de formación y los documentos que de ellos emanan, en tanto establecen orientaciones concretas sobre la formación, pautas a seguir en el trabajo y la interacción entre los distintos factores y subsistemas.

- Apoyo financiero, material, tecnológico y humano del ministerio, territorio e instituciones que garantice el aseguramiento del proceso como los métodos, medios y formas organizativas empleados en la formación del directivo.

Las condiciones internas se identifican con los elementos del contexto formativo y la personalidad del directivo que favorecen el cumplimiento del objetivo final de la formación: conocimientos básicos y habilidades que pueden ser utilizados en su estado actual o potenciarlos para conseguir el cumplimiento de los objetivos y las acciones proyectadas, se definen como:

- Claustros de profesores comprometidos, así como los entrenadores de las instituciones que respalden la gestión y desarrollo del proceso de gestión formativa integral del directivo del turismo.
- Compromiso con el proceso directivo que desarrolla y con su proceso continuo de formación.
- El grado de desarrollo de habilidades directivas y conocimientos integrales que posea cada directivo y dominio de la diversidad tecnológica del sector.
- Actitud y disposición del directivo para el desarrollo de la gestión formativa, disposición y motivación para aplicar lo nuevo aprendido al proceso directivo.
- Requisitos, conocimientos y habilidades definidas para el puesto actual o futuro del directivo.
- Perspectivas individuales en la formación integral del directivo y aplicación práctica en el proceso directivo.

Al caracterizar la gestión formativa y su aplicación práctica el directivo debe ser capaz de identificar los fines que se persiguen para obtener los cambios establecidos en relación directa con las necesidades sectoriales a satisfacer y que condicionan los métodos, medios y formas organizativas. Esos cambios sirven de guía hacia el estado futuro que se necesita alcanzar y se logra dentro de un espacio temporal en determinados plazos.

La estrategia es susceptible de aplicación en todos los centros encargados de formar directivos del turismo. Por lo que, en su implementación, se deben tomar en consideración los siguientes requerimientos:

- Seleccionar el contenido a partir de las necesidades anteriormente determinadas y en correspondencia con las exigencias del puesto actual o futuro para que sea significativo potencialmente para el directivo.
- Considerar al directivo como verdadero artífice de su aprendizaje, con plenas facultades para opinar y proponer mejoras en el proceso formativo.
- Los conocimientos seleccionados deben ser funcionales y aplicables en el proceso de dirección, acordes con el sector y puesto de dirección de que se trate.

Es necesario además tener en cuenta los principios definidos en los documentos rectores para el desarrollo del proceso de formación de los directivos en el sector del turismo. Estos principios fundamentan que el proceso formativo no es un fin en sí mismo; los objetivos y contenidos deben estar en correspondencia con las necesidades de formación determinadas.

Segundo momento: Estratégico y de concreción.

La estrategia para la formación del directivo del turismo contará con tres etapas formativas con sus respectivos objetivos y acciones. La primera es de sensibilización, la segunda de formatividad integral del directivo y la tercera de práctica directiva transformadora, la evaluación y el control se efectuarán durante todo el proceso, lo que permite ir comprobando constantemente el cumplimiento del objetivo general propuesto y medir el impacto de los resultados en la aplicación de la estrategia para cada una de las etapas definidas y de la estrategia en general.

Etapas 1: Sensibilización.

El objetivo de esta etapa es realizar el proceso de sensibilización en cada uno de los participantes en el proceso formativo de la necesidad de una formación permanente para garantizar un mejor desempeño en el puesto actual o futuro.

Para cumplir el objetivo propuesto se desarrolla un diagnóstico que permita identificar las necesidades formativas, diferencias individuales, formas y ritmo en que se produce en cada uno el proceso de apropiación, experiencia, calificación y desarrollo profesional, funciones inherentes al cargo y características de la institución que dirige, entre otros factores.

Las características del puesto directivo se obtienen con el análisis ocupacional que parte de un conjunto de fundamentos, técnicas y procedimientos para identificar, registrar y presentar las actividades realizadas por el directivo; los factores técnicos, ambientales; conceptuales y habilidades, conocimientos, funciones y exigencias requeridas en el directivo para una labor eficiente.

Este inventario permite determinar los conocimientos convenientes para su desempeño y seleccionar el contenido, los métodos, medios y formas organizativas.

necesarios para la formación integral, pues identifica los conocimientos y habilidades que cada puesto exige al ocupante del mismo, otorgando significado lógico al contenido seleccionado, para enriquecer la formación integral del directivo y perfeccionar la gestión del proceso formativo, propiciando el aprendizaje significativo en cada actividad docente desarrollada.

Los contenidos se organizarán en correspondencia con las áreas del conocimiento establecidas, estructurados en lo técnico-profesional, administración-dirección, preparación político-ideológica y en defensa y seguridad nacional. Los conocimientos técnico-profesionales y de administración-dirección están encaminados a perfeccionar el desempeño práctico integrador en el proceso directivo, los mismos se diseñan según el contenido del puesto actual o futuro, nivel, experiencia y titulación del directivo.

Los conocimientos de la preparación político-ideológica y en defensa y seguridad nacional complementan la actuación integral del directivo, por tanto, pueden ser diseñados partiendo de los propósitos centrales, ministeriales e institucionales, pero contextualizados en el sector del turismo y nivel de actuación de cada directivo. En la etapa se despliegan las siguientes acciones:

1. Desarrollar talleres de sensibilización que le permitan al directivo conocer cómo el proceso formativo facilita la apropiación de los conocimientos y el desarrollo de habilidades, eleva la capacidad de resolver problemas y desarrolla los procesos lógicos de pensamiento, al elevar el nivel teórico, perfeccionando al directivo, al proceso de dirección y a la institución.
2. Realizar un diagnóstico que proporcione información para el análisis de las necesidades individuales específicas de cada directivo en cuanto a conocimientos integrales y habilidades directivas en la diversidad de contextos del sector, nivel y área de actuación, por medio de encuestas o entrevistas a directivos, colaboradores y mediadores, así como la observación de reuniones, contactos, despachos y procesos de control.
3. Examinar los niveles de integración de conocimientos y el desarrollo de habilidades de cada directivo a los contextos del sector, nivel o área, para identificar necesidades de formación en correspondencia con las diferencias individuales en la formación básica y puesto actual o futuro de cada uno.
4. Proponer el sistema de conocimientos y habilidades directivas a utilizar para la solución de los problemas contextuales del directivo en el proceso que dirige.
5. Presentar actividades motivacionales que propicien una comprensión de los métodos para la creación activa del conocimiento, los cuales se perfeccionaran durante la interacción del proceso formativo y de dirección que realiza cada directivo.

Etapa 2: Formatividad del directivo.

La finalidad de la estrategia podrá lograrse en la medida que se alcance la apropiación de los conocimientos científicos, técnicos, directivos y prácticos, vinculados a las especificidades del puesto actual o futuro, sobre la base de sus experiencias anteriores para lograr la generalización transformadora del comportamiento directivo, para lo que deben desarrollarse las siguientes acciones:

1. Propiciar un espacio de construcción cognitiva significativa, a través de las ventajas del aprendizaje y reflexión grupal, aprovechando la diversidad profesional del directivo del turismo y la formación básica del mediador, para ampliar el marco referencial de manera que se estimule la proyección proactiva en la formación durante el intercambio participativo en la creación del nuevo conocimiento.
2. Desarrollar los programas de formación partiendo de la integración personalizada de los contenidos de cada una de las áreas del conocimiento, para hacer más viable y dinámico el proceso formativo.
3. Desarrollar propuestas que integren las alternativas del trabajo grupal y el individual para favorecer un cambio en los conocimientos integrales y desarrollo de habilidades directivas, el perfeccionamiento de la autoformación, autosuperación y autoevaluación en cada directivo del sector.
4. Garantizar el dominio de métodos y procedimientos por el directivo del turismo que propicien la autogestión formativa desde el manejo de recursos personales y profesionales.
5. Propiciar que el directivo del turismo asuma la dirección como recurso para reinterpretar los conocimientos básicos, aplicando una lógica contextualizada desde la autogestión formativa.
6. Las actividades formativas avalan las ideas esenciales sobre modos de actuación desde la cultura integral, con propuestas de posibles recursos y medios que puede utilizar el directivo del turismo, para incorporar los conocimientos y habilidades adquiridas al proceso de dirección institucional.

Etapa 3: Habilidades práctico-directivas.

El objetivo específico de esta etapa se encamina a orientar un sistema de acciones para el logro de la aplicación práctica de conocimientos integrales y desarrollo de habilidades directivas teniendo en cuenta que este proceso formativo debe contribuir a fomentar conocimientos para desarrollar acciones estratégicas que deben conducir a potenciar el turismo en contextos de post-covid 19, por lo que las acciones serán elaboradas en torno a:

1. Promover la realización de un proceso directivo institucional proactivo y transformador para responder a las exigencias que la sociedad demanda del sector turístico.
2. Originar acciones de autocontrol de la conducta del directivo en formación y en el sistema de relaciones que debe establecer para lograr el cumplimiento de los objetivos del sector del turismo.

3. Estimular comportamientos a partir de las habilidades directivas desarrolladas que expresen la manera correcta de hacer del directivo en la gestión de los diferentes procesos en las instalaciones.
4. Propiciar la relación entre proceso formativo y actividad de dirección, en la que el directivo demuestre el desarrollado de habilidades para elaborar, orientar, controlar, guiar y desplegar políticas, trabajar en equipo, analizar informaciones con pensamiento estratégico, proyección proactiva, caracterizar a la competencia y responder a las exigencias del mercado que el sector del turismo atiende.
5. Proponer instrumentos que permitan al directivo demostrar las transformaciones ocurridas en su personalidad, a partir de la implementación en el contexto institucional concreto de los conocimientos adquiridos y las habilidades directivas desarrolladas en el proceso formativo, a través de un comportamiento ético acorde a las exigencias del turismo.

Esta etapa comprueba los resultados obtenidos en los momentos y etapas anteriores de la estrategia, ella concluye el proceso de formación del directivo que tiene la posibilidad de demostrar en la práctica la apropiación de conocimientos integrales y el desarrollo de habilidades directivas, lo que posibilita pasar al tercer momento de la estrategia.

Tercer momento: Sistema de evaluación de los resultados

El control se concreta en el sistema de evaluación sobre los logros en la formación del directivo del turismo. Instituir el sistema de control facilita la valoración del proceso y sus logros, a partir del nivel de cumplimiento de los objetivos y acciones incluidas en la estrategia y la calidad desarrollada en su ejecución; viabilizando en este sentido, ejercer de forma permanente el control a lo largo de todo el proceso formativo. Por eso, el procedimiento siguiente es la determinación de los indicadores para la evaluación de la estrategia a partir de su pertinencia, impacto y aplicación.

La evaluación de la pertinencia mide la correspondencia entre acciones desarrolladas y logros obtenidos y el nivel de satisfacción de las necesidades sectoriales, institucionales e individuales. Se conciben como indicadores para esta evaluación los siguientes:

1. Grado en que han sido apropiados los conocimientos integrales y nivel de desarrollo de habilidades directivas. Cumplimiento de los objetivos.
2. Nivel de satisfacción que expresa el directivo, objeto de formación integral contextualizada y demás sujetos participantes en el proceso.
3. Nivel de satisfacción de directivos superiores y subordinados del directivo objeto de formación.

La evaluación de la aplicación constituye la expresión del nivel de eficiencia de las acciones planificadas y ejecutadas en el proceso formativo, por tanto, como indicadores para el análisis de las transformaciones ocurridas en el directivo se conciben:

1. La formación integral de dirección contextualizada que evidencian transformaciones positivas del proceso de dirección.
2. Los niveles de sistematización del comportamiento a través de la generalización transformadora del comportamiento desde la cultura del directivo.

La evaluación del impacto es la valoración de los beneficios que generan las acciones desarrolladas para la formación integral del directivo del turismo. Sus indicadores, son:

1. Resultados de los indicadores de eficiencia de la institución que dirige, utilizando para ello los correspondientes al sector e institución.
2. Los resultados del desarrollo del proceso formativo: calidad de los resultados individuales, criterios de los directivos sobre lo positivo, negativo, interesante y recomendaciones.
3. Nivel de aplicación de conocimientos integrales y desarrollo de habilidades directivas.
4. Crecimiento personal alcanzado, medido en los cambios esperados en la relación adecuada consigo mismo; la relación activa con el medio y la interrelación positiva con los otros.

Las valoraciones efectuadas en la aplicación de la evaluación de la estrategia, revelan nuevas necesidades en el directivo, que constituirán fuentes para definir y redefinir acciones dentro del proceso de gestión formativa integral, con objetivos, métodos, medios y formas organizativas centradas en la autogestión acorde a las necesidades identificadas.

Valoración y corroboración de la factibilidad y pertinencia científico metodológica del modelo y la estrategia presentada

Para cumplir con esta tarea se desarrolla un taller de socialización con especialistas y se aplica el método de consulta a expertos. El taller de socialización con especialistas de la comunidad docente y científica de Santiago de Cuba valora la factibilidad y pertinencia de los aportes fundamentales de la investigación y están representadas la Facultad de Economía de la Universidad de Oriente y la Escuela de Hotelería y Turismo “Orlando Montes de Oca”, todos participan en las diferentes modalidades existentes hoy para la formación de directivos.

La aplicación del método de consulta a expertos incluye tres momentos: determinación de los posibles expertos por coeficiente de competencia (k), selección de los expertos y búsqueda del índice de concordancia.

Para determinar los posibles expertos se seleccionaron 30 especialistas relacionados con la gestión del proceso formativo del directivo del turismo en particular o con la formación del directivo en general, entre ellos 5 de la Facultad de Economía de la Universidad de Oriente, 3 de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Frank País García”, 2 de la Facultad de Economía de La Universidad de La Habana, 1 de la CUJAE, 7 de la Escuela de Hotelería y Turismo de Santiago de Cuba, 1 de la Escuela de Hotelería y Turismo de Santa Clara, 4 de la Escuela de Hotelería y Turismo de Holguín, 1 profesora consultante de la UCP “José Martí” de Camagüey, 1 profesor de La Universidad “Martha Abreu” de Santa Clara, 3 de la Escuela Provincial del PCC “Hermanos Marañón” de Santiago de Cuba y 2 de la Escuela Superior del PCC “Nico López”. A los expertos se le aplicó una encuesta, con la que se obtiene que 19 tienen un coeficiente de conocimiento (Kc) alto (63,3 %), 9 un Kc medio (30 %) y 2 un kc bajo (6.7%), finalmente se seleccionan como expertos 28 especialistas.

La preparación del taller integra tres momentos esenciales: entrega de resumen descriptivo del modelo y la estrategia que se proponen, exposición de los elementos esenciales de la propuesta que se presenta y aclaración de dudas y recogida de aquellos elementos que permitieran perfeccionar la propuesta.

Se evaluó que la estrategia para la formación integral del directivo, expresa la funcionalidad lógica y es expresión del desarrollo de una novedosa forma de gestionar el proceso formativo integral y que potencia la sistematización en el proceso de formación integral.

Se apreció que las acciones de la estrategia se resaltaron como muy positivo, la realización del análisis ocupacional. Se estima satisfactoriamente que con esta propuesta el contenido de la formación integra conocimientos, habilidades, valores y emociones.

Los criterios valorativos de los expertos sobre el sistema de acciones de la estrategia son considerados como un aspecto novedoso al concebir la gestión formativa con una lógica integradora, basada en la modalidad participativa de producción y aplicación de conocimientos integrales y desarrollo de habilidades directivas, develando la solidez cultural del comportamiento integral del directivo del turismo. Se reconoció la pertinencia del sistema de procedimientos propuesto, sin embargo, los expertos consideraron la necesidad de ofrecer un mayor nivel de concreción de las transformaciones ocurridas en la personalidad del directivo, así como explicitar más claramente las particulares del proceso de dirección del turismo con la aplicación de la estrategia, la cual deviene en programas personalizados para los distintos puestos de dirección que posibilita elevar la calidad del trabajo.

Conclusiones.

- El análisis teórico realizado reveló que las especificidades de la formación del directivo del turismo están determinadas por la diversidad profesional provocando desniveles en la formación básica que demanda promover y desarrollar un proceso integrador de conocimientos y habilidades directivas para materializar la aplicación de la formación del directivo en el quehacer diario.
- La concepción seguida permite proponer una estrategia de carácter flexible y adaptable a las características de la institución en que se aplique, susceptible de modificaciones, pues la dinámica de los cambios del proceso formativo y del contexto en que se desarrolla permiten su aplicación en la preparación del directivo del turismo para las condiciones de post-covid 19.
- Su implementación es posible en un proceso continuo y paulatino en correspondencia con las necesidades sociales, grupales e individuales; posibilidades y especificidades de cada institución y recursos disponibles por cada uno de los elementos que intervienen en el proceso.
- Los resultados del taller de socialización y la consulta con especialistas fueron positivos, ya que el total de ellos corroboraron la calidad de la propuesta (modelo y estrategia), tanto desde el punto de vista de su concepción, como de su efectividad.

Referencias bibliográficas.

- Agut N., S. (2001). Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación, Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias, Universidad de Valencia, España.
- Alhama, R. y otros. (2001). Perfeccionamiento Empresarial, Realidades y Retos, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Arrechavaleta, N. (1999). Lo histórico-cultural en ¿La Gestión de la Docencia o en La Docencia y la Gestión?, UH. CEPES, Revista Cubana de Educación Superior, N 1., Cuba.
- Bausa M., F. J., Melgosa A., F. J. y col. (2020): Turismo Post Covid. El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT). España.
- Bermejo S., M. 2017. Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. Retos de la Dirección. 11(1):60-81. ISSN 2306-9155.

- Bringas L., J. A. (1999): Propuesta de modelo de planificación de estrategias universitarias, Presentado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Cuba.
- Carrasco J., T. (2004). Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del proceso formativo en el primer año de las Carreras de Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Mecánica CUJAE, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, La Habana.
- Codina Jiménez, A. (2008). Temas de dirección, Ediciones Balcón, La Habana, Tomo I y II.
- Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, (2004). Estrategia Nacional de Preparación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, 17 de septiembre de 2004.
- Consejo de Ministros de la República de Cuba (2000). Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y el Gobierno, La Habana.
- Cruz L., ME; Valle Á. AT. y colaboradores. (2017). Las Competencias y la Motivación del Recurso Humano en el Sector Turístico: El Caso de Ambato, Ecuador. Augusto Guzzo Revista Académica. 2(1). ISSN 1518-9597.
- Díaz, A. y Machado, R. (2016). La formación en cultura turística en instituciones educativas: Un aporte del Programa “Colegios Amigos del Turismo” en Colombia. *Turismo y Sociedad*, xix, pp.49-71. doi: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n19.04>
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Editorial Norma, Barcelona, España.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria. (1/3/2011: p.13) 65 Ordinaria de 5 de septiembre de 2019 Decreto - Ley No. 372/2019 del Sistema Nacional de Grados Científicos (GOC-2019-772-O65)
- CONSEJO DE MINISTROS. Acuerdo No. 8625/2019 (GOC-2019-773-O65) Ministerio de Educación Superior Resolución No. 138/2019 (GOC-2019-774-O65), Resolución No. 139/2019 (GOC-2019-775-O65), Resolución No. 140/2019 Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba (GOC-2019-776-O65)

- González, J. (2017). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. 2017. 5 (1). 1-10.
- López G., E. (2018) El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*; 21(1):17-40. ISSN 1139-613X.
- MEP. (2019). *Tabloide Especial: Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Ministerio de Economía y Planificación.
- MINTUR. (2007-2009, 2011 y 2012-2016). *Estrategia de preparación y superación de cuadros del MINTUR y sus reservas*
- Mintzberg, H., Bruce A. y Lampe J. (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Ediciones Balcón, La Habana.
- Nasimba C., González A., Manzano P. (2016) Evaluación de las competencias laborales turísticas para el fortalecimiento del turismo comunitario en el Circuito Zumbahua-Chugchilán. *Qualitas*. (12):68-92. ISSN 1390-6569.
- Novoa F., M. (2008). *Modelo pedagógico para potenciar el liderazgo en directivos, en las escuelas de hotelería y turismo*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Villa Clara.
- Pelegri E., N. (2006). *Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Santi Spiritus.
- Pernett J. *La gestión educativa por procesos. Guía para su identificación e implementación*. Plan de mejoramiento institucional basado en la gestión por procesos, *Revista Argumentos y debates* <http://www.maseducativa.com/webs/jpernett/>, En: argydeb@chasqui.Univalle.edu.cu. Consultada 15/11/2011.
- Pomés, J., (2020) “Mientras España no abra sus puertas, la recuperación será una quimera.”, ProQuest [En Línea]. España, disponible en: <http://search.proquest.com/docview/2403451570/> [Julio, 2020]
- Ponjuán G. (2002). *Gestión de Información en las Organizaciones: principios conceptos y aplicaciones*, Serie Gestión de Información, Chile.

Senge, P. (2008). La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Soler G., O. (2004): El turismo en Cuba. Economía y estrategia sociopolítica, Ediciones Balcón, La Habana, Tomo I y II.

Vargas-Fernández T. y Cuesta-Santos, A. (2018). Las competencias para el turismo sostenible. Su determinación empírica. Revista Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/ Vol. XXXIX/No. 3/septiembre-diciembre/2018/p. 226-236.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Conciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Conciencia Digital**.



Indexaciones

