

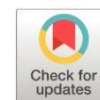


## Potencial humano innovador en las agencias de viajes cubanas

*Innovative human potential in Cuban travel agencies*

- <sup>1</sup> Mónica Rodríguez Chávez  <https://orcid.org/0000-0002-7589-0701>  
Licenciada en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Especialista Comercial en la Oficina Central de la Agencia de Viajes Cubatur. Correo electrónico: [monica.rodriguez@cmatriz.cbt.tur.cu](mailto:monica.rodriguez@cmatriz.cbt.tur.cu)
- <sup>2</sup> Takechy Odlanier Cruz González   
Licenciado en Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. Administrador entidad extrahotelera de la empresa Palmares. Correo electrónico: [takechycruz@gmail.com](mailto:takechycruz@gmail.com)



---

### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 04/04/2022

Revisado: 14/05/2022

Aceptado: 20/06/2022

Publicado: 05/07/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2214>

---

**Cítese:** Rodríguez Chávez, M., & Cruz González, T. O. (2022). Potencial humano innovador en las agencias de viajes cubanas. Explorador Digital, 6(3), 57-72. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2214>



**EXPLORADOR DIGITAL**, es una Revista electrónica, **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://exploradordigital.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](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

**Palabras****claves:**

potencial humano, innovación, perfil innovador, gestión del capital humano, modelo de evaluación.

**Keywords:**

human potencial, innovation, innovative profile, human capital management, evaluation model

**Resumen**

En el presente informe se exponen los resultados obtenidos en la investigación sobre la identificación y evaluación del potencial humano innovador en las agencias de viajes cubanas. Los constantes cambios en el entorno turístico mundial exigen a las empresas la renovación de productos y procesos si pretenden sobrevivir en el tiempo. La innovación sobresale como una necesidad para el desarrollo empresarial. Es el capital humano uno de los elementos centrales de la gestión innovadora de las organizaciones. Para la identificación del perfil innovador se utilizó el método de expertos, herramientas como las entrevistas y encuestas permitieron un acercamiento a la realidad de la gestión del capital humano innovador en las agencias de viajes estudiadas. La triangulación de la autoevaluación de los especialistas de sus habilidades innovadoras, con la evaluación dada por los jefes y compañeros permitió un mejor análisis de las habilidades reales con que cuentan estos empleados. Aun así, la identificación del potencial innovador no es suficiente si se busca mejorar la gestión empresarial, se hace necesario el diseño de un plan de acción con este objetivo. La capacitación es la principal recomendación para la maximización de las habilidades innovadoras, aunque se proponen otras acciones como fomentar la creatividad, perfeccionar el proceso de inducción y sistematizar los procesos de evaluación para controlar el comportamiento en busca de la mejora continua.

**Abstract**

This report presents the results obtained in the research on the identification and evaluation of the innovative human potencial in Cuban Travel agencies. The constant changes in the world tourist environment require that companies renew products and processes if they intend to survive over time. Innovation is a necessity for business development. Human capital is one of the central elements of the innovative management of organizations. The method of experts was used for the identification of the innovative profile. Tools such as interviews and surveys allowed an approach to the reality of the management of innovative human capital in the travel agencies studied. The triangulation of the specialists' selfevaluation of their innovative skills, with the evaluation gived by bosses and colleagues, allowed a better analysis of the real skills that these employees have. Even so, the identification of the innovative potencial is not enough if organizations seek to improve business management, it is necessary to designa an action plan with this objective. Training is the main recommendation

---

for maximizing innovative skills, although other actions are proposed such as fostering creativity, perfecting the induction processes and systematizing evaluation processes to control behavior in search of continuous improvement.

---

## Introducción

Las investigaciones sobre emprendimiento e innovación en el sector turístico cubano han estado enfocadas principalmente al sector no estatal, pero estas categorías no corresponden solamente al sector privado, las empresas estatales también requieren de procesos innovadores para su desarrollo en el escenario actual.

El entorno turístico mundial se vuelve cada vez más novedoso y complejo. La principal dificultad reside en definir con claridad dicho entorno y, sobre todo, saber si nuestras empresas turísticas y sus integrantes poseen los conocimientos y capacidades necesarias para enfrentarse a nuevos retos empresariales. Se requiere que los directivos desarrollen una capacidad de liderazgo real, que trabajen en confeccionar una organización y una cultura preparada para detectar el cambio y adaptarse a él con la máxima rapidez.

La estrepitosa caída del turismo internacional, debido a la pandemia provocada por el virus SARS Cov-2, obliga a las empresas turísticas a buscar nuevas formas de hacer y a desarrollar productos y servicios que se correspondan con la “nueva normalidad”.

La innovación en productos constituye una necesidad para las empresas. De lo anterior, se puede ratificar la importancia del potencial innovador que ha de poseer y desarrollar cualquier integrante de una organización, del desarrollo profesional para seguir creciendo dentro de su empresa y situarla en la cabeza de la dinámica empresarial del sector turístico.

Mediante procesos de evaluación se pone de manifiesto quiénes son las personas que poseen este potencial, lo que permitirá que sean tenidas en cuenta en los proyectos futuros y retos innovadores. El fin de evaluar el potencial que posee una persona es mejorar, conocer los puntos débiles y los puntos que habrá de mantener en permanente vigilancia, a fin de no perder lo conseguido.

De ahí, que el objetivo del presente estudio sea *valorar la gestión del potencial humano innovador en las agencias de viajes cubanas*.

Este objetivo constituye el primer paso para el desarrollo de una investigación más profunda que responde al objetivo de diseñar un modelo de evaluación del potencial humano innovador en las empresas turísticas cubanas. Paso que ratifica la importancia de

identificar en un primer momento cómo se realiza actualmente. Además de la aplicación de una técnica de evaluación que formará parte del modelo en su conjunto.

En Cuba, ante el propósito de construir una sociedad próspera y sustentable, como fue ratificado en el Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), uno de los factores decisivos es la innovación, sobre todo en las empresas estatales de sectores decisivos para la economía del país, como lo es el turismo. Precisamente ahí radica la importancia de la presente investigación.

Es necesario diagnosticar las formas de capacitación y asesoría que demanda el capital humano con la finalidad de fortalecer la capacidad de innovación, la búsqueda de nuevos métodos y productos para competir en el mercado.

La investigación responde además a uno de los seis ejes sobre los cuales trabaja el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030 de Cuba: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación. Por lo que se puede constatar que el aprovechamiento de la innovación repercute no solo en el desarrollo económico del país, sino, además, a la recuperación del turismo mundial, como se plantea en el Informe de las Naciones Unidas “La Covid-19 y la Transformación del Turismo”.

### **Potencial humano para la innovación**

La conceptualización de innovación ha sido abordada por muchos autores durante décadas. Desde su significado etimológico, hasta definiciones dadas por Freeman (1982), Peter Drucker (1985), Elser (1992), CONEC (1998), COM (2003), coinciden en que la innovación implica un cambio o alteración introduciendo novedades. Los conceptos más actuales profundizan en que innovación puede ser en producto, proceso o sistema, ya sea nuevo o mejorado. La innovación no requiere necesariamente crear algo nuevo, puede innovarse al crearse una forma diferente de llevar adelante una determinante tarea.

El concepto moderno de innovación, la presenta como un proceso de mejora continua para la creación de valor. Otros elementos referenciados por los autores que trataron este tema se basan en que la innovación integra las tecnologías existentes y los inventos, y explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Muchos autores coinciden en que la innovación es primordial para el desarrollo socio económico. No basta con el conocimiento, sino es necesario la aplicación de estos con el fin de buscar nuevas ventajas en el mercado. Cuando se habla de innovación en el sector empresarial se debe buscar un mayor rendimiento no solo en la creación de nuevos productos, sino en la forma de comercialización.

Se adentra entonces, el concepto de empresario innovador, pues es el hombre el elemento esencial dentro de la institución que genera los procesos innovadores. Peter Drucker lo define como aquel que ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva

a cabo el cambio él mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Vale destacar que la gestión del cambio debe ser la habilidad primordial de los directivos de empresas, como agentes facilitadores y motivadores para que los empleados desplieguen todo el esfuerzo y la creatividad en búsqueda de alternativas ante la nueva realidad.

En los últimos años, el sector turístico ha introducido cambios importantes con el fin de adaptarse al desarrollo y uso de las nuevas tecnologías como son los equipos informáticos o los sistemas globales de gestión, lo que ha supuesto un cambio, no solo en los métodos de trabajo sino en la contratación del personal con un mayor nivel de cualificación. En este sentido, cabe destacar que el propio desarrollo tecnológico se ha visto influenciado asimismo por la expansión de la actividad turística, la globalización de la economía, las nuevas demandas de ocio, etc., lo que generado una mutación constante del mercado. En este contexto, las empresas se deben adaptar a las nuevas características adoptando diversas estrategias.

Resaltar el rol del potencial humano para mejorar la capacidad innovadora sostenible de las empresas, ha sido una de esas estrategias. Según Álvarez (2017), más utilizada en países desarrollados, y no así en países en desarrollo, donde las empresas brindan más atención al uso de las tecnologías que al potencial del talento humano para la innovación. Esta estrategia plantea que la experiencia y el conocimiento propio (individual y colectivo) y el adquirido e incorporado contribuye al desarrollo de nuevas habilidades, nuevas ideas, nuevas formas de hacer y usar los recursos y nuevas formas de administración de las empresas. En este sentido, se considera que las empresas deben brindar las condiciones para que las personas puedan desarrollar y utilizar su potencial para los procesos de identificar, crear y usar la innovación como valor agregado que potencie la competitividad empresarial; de ahí la importancia del desarrollo de capacidades y competencias individuales y colectivas de las personas.

### **Metodología utilizada en la investigación**

Esta investigación responde a la primera de las premisas establecidas para el diseño de un modelo de evaluación del potencial innovador en las empresas turísticas cubanas, la definición y diagnóstico de las habilidades innovadoras en el capital humano de las empresas turísticas, en este caso, específicamente en las agencias de viajes. Para la recopilación de información necesaria que nos permita obtener el perfil de habilidades innovadoras en la muestra seleccionada se decidió utilizar la observación, las encuestas y la entrevista, lo cual en opinión de los autores permite una comparación de los resultados obtenidos por diferentes vías las que se complementan y permiten lograr una mayor exactitud en la información recopilada.

En la confección del cuestionario como instrumento para aplicar la encuesta se diseñó una escala de evaluación del 1 al 10 (1 habilidades con dificultad/10 habilidades con mayor potencial) para evaluar las habilidades del perfil, cuya definición se expone posteriormente.

Para un mejor análisis de las habilidades se aplicó la Triangulación del perfil, aunque el nivel de subjetividad de esta encuesta es elevado, no es menos cierto que las personas actúan según sus percepciones y no de la realidad misma, y que un conjunto de percepciones permite una visión más objetiva, es por ello que se consideró en el estudio la evaluación dada por los jefes y los compañeros de trabajo.

La selección de la muestra en este estudio no se hizo aleatoriamente, en su lugar se utilizó el método de selección intencional no probabilístico. En el marco de este primer acercamiento como parte de una investigación más amplia que tendrá lugar a posterior, se decidió seleccionar la dirección de Mercadotecnia, donde laboran los especialistas comerciales que tienen entre sus funciones más importantes las relacionadas con el diseño e implementación de productos turísticos y estrategias de comercialización. Para lo que un buen desempeño requiere de un potencial innovador importante.

Fue aplicado el Método de criterios de expertos (Método Delphi), con el objetivo de definir las habilidades que conforman el perfil de una persona con potencial innovador. Entre los expertos se tomaron profesores de la Universidad de La Habana (UH), expertos en Capital Humano y otros empresarios del área de Desarrollo del Ministerio de Turismo (MINTUR), manteniendo su anonimato. Los requisitos establecidos fueron:

- ✓ Más de 10 años de experiencia de trabajo en el campo de acción del turismo.
- ✓ Poseer conocimientos relacionados con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado en el presente trabajo.
- ✓ Tener conocimiento acerca de la innovación en el sector del turismo y en la gestión del capital humano para procesos innovadores.
- ✓ Interés tanto profesional como práctico en participar en el estudio.

Se aplicó el test de experticia con el procedimiento dado por Cerezal y Fiallo (2002), para su interpretación se tuvo en cuenta las proposiciones sugeridas por la bibliografía consultada. Los resultados de la determinación del coeficiente de experticia se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1.**

Resultados del Test de experticia

Expertos	1	2	3	4	5
Kc	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6



**Tabla 1.**

Resultados del Test de experticia (continuación)

Expertos	1	2	3	4	5
<b>Ka</b>	0,8	0,9	0,8	0,7	0,6
<b>K</b>	0,8	0,9	0,8	0,7	0,6

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede apreciar cómo los 5 candidatos obtuvieron un coeficiente de experticia (K) mayor de 0,5, por lo que todos se consideran expertos en la investigación. El promedio obtenido fue de 80% aproximadamente y colocó al conjunto de expertos involucrados en una condición de coeficiente de competencia alto.

En la interacción que se sostenida con los expertos se identificaron las competencias del perfil con potencial innovador. Donde se elaboró una propuesta de competencias a partir del análisis de habilidades directivas, del perfil de buen desempeño y empresarial y de otras fuentes bibliográficas. Se sometió a criterio de expertos la propuesta elaborada para su reducción, modificación o ampliación. Se definieron las competencias siguientes con un total de concordancia:

**Tabla 2.**

Habilidades del perfil innovador

<b>Habilidades</b>	
<b>1</b>	Trabajo en equipo
<b>2</b>	Creatividad
<b>3</b>	Comunicación
<b>4</b>	Potencial como directivo
<b>5</b>	Empatía
<b>6</b>	Gestión del cambio
<b>7</b>	Liderazgo
<b>8</b>	Organización
<b>9</b>	Proactividad

*Fuente:* Elaboración propia

Se hace necesario explicar cómo influye cada una de estas habilidades en el potencial de una persona para la innovación. El trabajo en equipo fomenta la innovación. En una

organización los talentos de cada miembro del equipo se complementan para crear un producto final que no podría lograrse individualmente. Se comparten las responsabilidades lo que facilita reducir las cargas de trabajo y el estrés que conlleva. Se mejora considerablemente el desempeño pues cada empleado se concentra en su trabajo y no en tareas que no domina. Esta es una habilidad que facilita la creatividad, pues estudios científicos demuestran que esta última aumenta cuando se trabaja en equipo.

La creatividad por sí sola, es la capacidad que posee un individuo de crear o idear algo nuevo y original (Montes, 2012). Y ligada a la innovación trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios dentro de la organización que conlleve una mayor satisfacción de los clientes. La práctica de soluciones creativas genera un ámbito fértil para el surgimiento de la innovación como conducta de la organización.

Tener habilidades comunicativas es un catalizador hacia la innovación, pues es clave para generar una predisposición positiva hacia la misma, sobre todo para el público interno, a quien hay que convencer de su importancia y de que le dediquen los recursos necesarios. Como plantea Llorens (2019), la innovación es hoy en día un proceso compartido entre departamentos y desarrollado muchas veces en colaboración con clientes y otras empresas. Es necesario entonces que exista comunicación abierta entre todas las partes implicadas en la búsqueda de soluciones innovadoras que sean también comercialmente viable y no solo experimentos científicos.

Por su parte la empatía, aunque no resalte a la vista por su relación con la innovación, apoyados en los criterios de Guzmán (2020), la creación de valor o soluciones innovadoras dependen en gran medida del grado de conocimiento de las necesidades de las personas. La empatía dirige a las personas a buscar nuevas y mejores formas de pensar, ser y hacer. Las expectativas de los consumidores son cada vez más exigentes, por lo que las empresas no deben solo buscar mejoras en sus productos, servicios y procesos, sino también innovar y rediseñar sus modelos de negocios para entregar experiencias de valor a los clientes.

La innovación, en sí misma es portadora de cambios, pero es la identificación de los cambios en el entorno lo que propicia la innovación. Son categorías en estrecha relación dialéctica. La resistencia al cambio es uno de los elementos que limita los procesos innovadores y lleva a las empresas al estancamiento tanto en productos/servicios como en procesos. Cuando las personas reconocen los cambios como oportunidades, podrán asegurar que estos cambios se sostengan en el tiempo, se invertirá entonces en mejoras operacionales, tales como diseño de procesos y capacitación, para inculcar nuevos enfoques prácticos.

Cuando nos referimos al liderazgo, no nos referimos al liderazgo innovador que trae nuevas ideas y acciones diferentes de cómo conducir, administrar y realizar el trabajo,



sino de un liderazgo para la innovación que se refiere a lo que los líderes deben hacer para crear un clima organizacional donde otros aplicarán ideas innovadoras para resolver problemas y desarrollar nuevos productos y servicios. Se necesita una mentalidad innovadora para superar los desafíos y transformar las ideas en acciones, de otra manera, estas no serán transformadas en grandes productos, servicios o soluciones.

La proactividad en el marco del emprendimiento corporativo se refiere a la actitud colectiva de la empresa que pretende la identificación de oportunidades de negocio anticipada a sus competidores y capturar dichas oportunidades, y la capacidad de sacar adelante las iniciativas de carácter innovador haciendo frente a las trabas burocráticas que los emprendedores encuentran en sus organizaciones a la hora de materializar sus ideas.

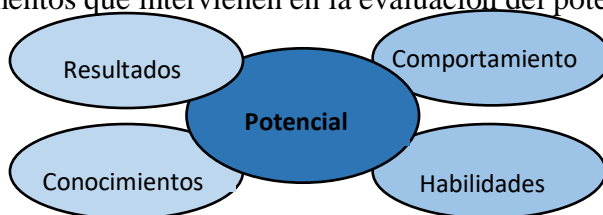
### Resultados

En las agencias de viajes receptoras cubanas, agrupadas en la OSDE (Organización Superior de Dirección Empresarial) Viajes Cuba del MINTUR, a partir de entrevistas de tipo no estructurada realizadas a los principales directivos, especialmente de Recursos Humanos y del área de Cuadros, se pudo identificar que, si bien reconocen la importancia de la identificación de los trabajadores con potencial innovador, no aplican herramientas de evaluación con este objetivo. La forma empírica en que se distinguen los trabajadores con potencial limita que exista un verdadero reconocimiento de las competencias innovadoras y que sean las personas adecuadas las que sean tomadas en cuenta para proyectos futuros. Se limita además el desarrollo de acciones de capacitación y preparación para la optimización de estas habilidades.

Si bien desempeño no es lo mismo conceptualmente que potencial, es el primero el que permite en este tipo de actividad que el trabajador demuestre sus habilidades, y por medio de la observación y la evaluación del desempeño en el cumplimiento de las tareas diarias, los directivos pueden identificar las competencias de sus subordinados. De esta forma se desarrolla en las agencias de viajes, y aunque el desempeño constituye un elemento esencial en la evaluación del potencial, no es el único. Se deja de tener en cuenta muchas veces los conocimientos, habilidades y resultados que los empleados tienen al no ser cuantificadas.

**Figura 1.**

Elementos que intervienen en la evaluación del potencial



Fuente: Elaboración propia

¿Existe potencial humano para la innovación en las agencias de viajes cubanas? Teniendo en cuenta este primer acercamiento, a consideración de los autores la respuesta es positiva, esto si consideramos que un nuevo producto turístico como los circuitos lanzados al mercado para la próxima temporada, la inserción en la comercialización online, o la búsqueda de nuevas facilidades de pagos para los clientes, son formas de innovar en la gestión turística. Aunque estas son actividades que se vienen dando como parte de las propias funciones de estas agencias, no se está consciente de ello, y por tanto no se trabaja en la apropiación de todo el conocimiento.

Se hace necesario dejar al margen el marcado carácter de negación al cambio que históricamente ha caracterizado el comportamiento de las empresas cubanas, y la legislación vigente, que puede en mayor o menor medida limitar llevar a cabo procesos innovadores. Esta se hace necesaria para la regulación y control de la actividad empresarial, y se ha flexibilizado en los últimos tiempos, dando lugar a un mayor grado de autonomía empresarial.

Las agencias cuentan con una dirección, llámese dirección de Mercadotecnia, de Desarrollo y Negocios o de Innovación y Desarrollo (I+D), que tienen dentro de sus funciones la búsqueda de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos turísticos y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio; pero ¿trabajan en estos departamentos las personas idóneas para ello?, ¿se cuenta con personal en otras áreas que tienen potencial para las actividades innovadoras? o ¿el adiestramiento de nuevos trabajadores tiene en cuenta la identificación de este tipo de competencias?. Para ello se aplicó la técnica Perfil de Habilidades a partir de la triangulación de la autoevaluación del empleado, el criterio de los jefes y el de sus compañeros.

Luego de la aplicación de las encuestas ya mencionadas, se han reunido todas las condiciones para el diagnóstico de los perfiles de habilidades para la innovación de los especialistas comerciales de las agencias de viajes estudiadas.

**Tabla 3.**

Autoevaluación de las competencias para la innovación de los especialistas comerciales.

	<b>Habilidades</b>	<b>Autoevaluación</b>
<b>1</b>	Trabajo en equipo	9
<b>2</b>	Creatividad	6
<b>3</b>	Comunicación	7
<b>4</b>	Potencial como directivo	8
<b>5</b>	Empatía	9

**Tabla 3.**

Autoevaluación de las competencias para la innovación de los especialistas comerciales.  
(continuación)

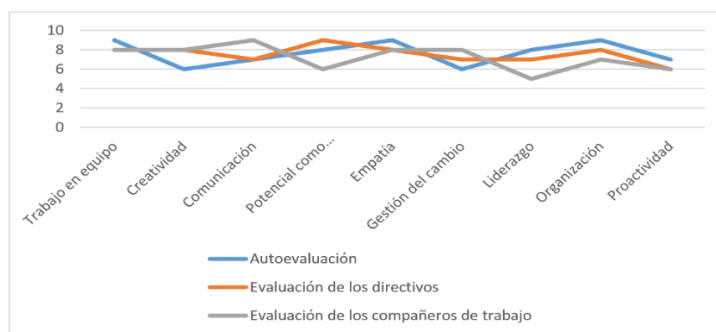
	Habilidades	Autoevaluación
6	Gestión del cambio	6
7	Liderazgo	8
8	Organización	9
9	Proactividad	7

*Fuente:* Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

La autoevaluación del potencial implica un buen conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades, y esto es una cualidad de los empleados y directivos de éxito. El promedio de los resultados obtenidos de la autoevaluación muestra una alta satisfacción, se aprecia que el comportamiento de las habilidades en este caso se encuentra en los rangos de mayor desempeño. Es válido destacar que los especialistas pueden estar sobrevalorando sus capacidades por su poca experiencia y exceso de entusiasmo (todos tienen menos de 10 años en la actividad). Otro elemento que profundiza la subjetividad del estudio es la confianza que puedan tener los trabajadores en sus conocimientos.

Se consideran como puntos débiles y en los que se debe trabajar para que estas habilidades sean mejoradas los relacionados con la creatividad, la gestión del cambio y la proactividad. Resulta contradictorio en el análisis que la habilidad trabajo en equipo haya tenido una alta calificación y no así la comunicación, que son dos habilidades estrechamente relacionadas y en determinada medida dependiente la primera de la segunda. Al realizar el cruce del promedio de la autoevaluación de los trabajadores con la evaluación de los jefes y de los compañeros de trabajo, se aprecia lo siguiente:

**Figura 2.** Comparación de la autoevaluación de los trabajadores con la evaluación de los directivos



*Fuente:* Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas

Las principales brechas encontradas en la comparación de estas evaluaciones es en las habilidades trabajo en equipo, empatía, liderazgo, organización y proactividad, donde los directivos consideran mayores problemas, lo que ratifica la sobrevaloración por parte de los especialistas de sus habilidades. A pesar que cada cual se considera con cualidades para trabajar en equipo, los jefes no ven los resultados en su conjunto, lo que puede estar asociado a la falta de empatía y de organización. La baja calificación que le dan los directivos en proactividad puede estar relacionada a que los especialistas trabajan acometiendo órdenes y no antecedándose a ellas mediante la identificación de un problema y la propuesta de su posible solución, esto último está estrechamente relacionado con la baja calificación que se dan los especialistas de la gestión del cambio.

El análisis de la creatividad, por su parte, los directivos califican de mayor desempeño esta habilidad que lo que consideran los especialistas, lo que puede suponer una subvaloración de estos últimos, o que las ideas de ellos son consideradas importantes por los jefes, pero no se lo reconocen.

A partir de la baja evaluación por parte de los compañeros de trabajo en la habilidad liderazgo, se puede suponer que no consideran un líder innato dentro del equipo del trabajo, lo que trae consigo dificultades en el desarrollo diario laboral relacionadas al choque de ideas y desacuerdos. Estos dan una alta calificación a la habilidad comunicación por lo que los trabajadores consideran a sus compañeros como personas comunicativas dado que se entienden bien y hay un buen ambiente laboral.

De forma general el área de trabajo estudiada cuenta con trabajadores con habilidades adecuadas para una buena gestión de la innovación, lo que por supuesto debe ser objeto de un estudio más profundo para diagnosticar necesidades de aprendizaje más específicas.

- *Recomendaciones para la mejora de la gestión del potencial humano innovador*

La correcta gestión del capital humano requiere la utilización de mecanismos que permitan atraer candidatos calificados, retener y motivar a los actuales y establecer fórmulas que ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Las habilidades estudiadas se pueden potenciar en la práctica fundamentalmente con cursos de capacitación y entrenamientos. Los propios trabajadores lo afirman, ya que según la encuesta el 100% opina que la capacitación es la forma ideal para el desarrollo de sus habilidades. La capacitación debe llevar un proceso de identificación de las necesidades de aprendizaje de cada trabajador de forma personalizada, teniendo en cuenta experiencia laboral, edad y otros aspectos clasificatorios que se pueden dejar a consideración de los especialistas de recursos humanos de cada una de las empresas.

Para dar respuesta a la baja evaluación obtenida de la creatividad, se pueden mencionar formas de fomentar o estimularla que pueden ser llevadas a cabo por los directivos. Una

de ellas es proponer retos. La forma de organizar el trabajo no debe estar enfocada a la asignación de tareas y responsabilidades, sino al establecimiento de metas. Además del quehacer diario se pueden proponer talleres, seminarios, etc. Donde los especialistas lleven nuevas ideas de productos. Motivar es otra de las formas, se debe abogar por la flexibilización en las formas de compensación, no solo salarial, sino de premios y reconocimientos de otra índole ante los buenos resultados de ideas innovadoras.

Fomentar una participación activa y dar mayor autonomía a los trabajadores puede ser una forma de dejarlos ser y reconocer su trabajo, hacerles sentir que su opinión cuenta y que será valorada.

El llamado flujo u organización del trabajo también es de suma importancia, pues se debe orientar la estrategia de innovación en aspectos como enfocarse en los clientes, acortar tiempos de desarrollo de productos, así como establecer la flexibilidad que se requiere para enfrentar cambios generales.

Otra recomendación es el fortalecimiento del plan de inducción, pues todo debe comenzar con una correcta iniciación de las personas en la organización y proporcionarles conocimientos sobre metas, procesos y normas, para promover la innovación organizativa.

### Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ La relación entre el potencial humano y la innovación se explica porque la capacidad de innovación de una empresa reside en la inteligencia, la imaginación y la creatividad de sus empleados. Además, porque es necesaria su implicación y apoyo para el desarrollo y aplicación de la innovación.
- ✓ Las agencias de viajes cubanas cuentan con capital humano con capacidades para la innovación, su evaluación y gestión adecuada es la forma de optimizar estas habilidades.
- ✓ La identificación del potencial humano para la innovación en las empresas objetos de estudio no será suficiente si se busca mejorar la gestión empresarial, se debe trazar un plan de medidas con este objetivo.

### Referencias bibliográficas

Acevedo, J., & Robaina, D. A. (2017). *Algunos elementos sobre dirección y gestión de la empresa. Dimensiones en la dirección y gestión de la empresa estatal y sus interrelaciones (Material digital)*. La Habana: CUJAE.

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.
- Baptista, L. (2005). *Metodología de la Investigación*. México DC., México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Barrera, J. d. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quirón - SYPAL.
- Bell, R. E. (s.f.). *Metodología de la investigación económica*. Material Docente.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Florida.
- Chiquero, L. (julio de 2005). *Evaluar el potencial humano ¿para qué?* Obtenido de Equipos y Talento: [www.equiposytalento.com/tribunas](http://www.equiposytalento.com/tribunas)
- Delgado, M., Portuondo, A. L., & Garrigó, L. M. (2017). *Dirección Empresarial y prospectiva estratégica. Temas de Gestión Empresarial, I*. La Habana: Ed.Universitaria Félix Varela.
- Fleitman, J. (1997). *Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad*. México: McGraw-Hill. .
- Franco, M. d., Yasser, V., & Velategui, E. (2018). Estudio del potencial innovador en el turismo de los emprendedores cubanos. *Ciencia Digital*.
- Funchs, R. M. (2019). Medición del potencial humano en las organizaciones. *Journal of Bussiness. Universidad del Pacífico*, 1-18.
- García, Y., & Olivera, R. (octubre de 2017). La innovación en el turismo. De la academia a la praxi. Caso de estudio La Habana. *Visión CIDTUR. Edición Especial.*, 3.
- González, J. (2007). *Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España*.
- Guzmán, B. (2020). *La empatía como motor de la innovación en las empresas*. <https://www.pbacr.com>
- Llorens, C. (2019). *Innova+C*. [https:// www.innova.dircom.org](https://www.innova.dircom.org)
- Méndez Lazo, S. (2017). *El arrendador de alojamiento privado: aliado estratégico del turismo médico en el municipio Plaza de la Revolución*. La Habana, Cuba (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana, Facultad de Turismo.
- Montes, E. (2012). *Creatividad e Innovación Empresarial*. [https:// www.eoi.es](https://www.eoi.es)



Naciones Unidas. (2021). *Noticias ONU*. [https:// news.un.org](https://news.un.org)

Radio Cadena Agramonte. (24 de julio de 2018). *Radio Cadena Agramonte*. <http://www.cadenagramonte.cu/articulos/ver/80991:turismo-en-camagueyincrementara-planta-hotelera-y-estandares-de-calidad>

Romero, J. (2018). *Modelo para evaluar el potencial innovador de una empresa*. Santiago de Chile: Memoria de Titulación para optar al título de Ingeniería Comercial.

Silveira, Y., Cabeza, D., & Fernández, V. (2015). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Bussines Economics*.

Sitio Oficial del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba. (2021). <https://www.mep.gob.cu>



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



Indexaciones

