

Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística

Methodology for the development of essential management skills from tourism training

Metodologia para o desenvolvimento de competências essenciais de gestão desde a educação turística

Jimmy Eduardo Ascón Villa¹; Máryuri García González²

¹ Integración de Servicios de Agencias de Viajes On Line. La Habana, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-8774-8438>

 jimmyascon@gmail.com

² Universidad de La Habana. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. La Habana, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

 maryurigariagonzalez@gmail.com

Recibido: 29/10/2020

Aprobado: 26/01/2021

RESUMEN

El desarrollo de habilidades directivas esenciales a través de los procesos de desarrollo promovidos por los directivos de las Instituciones de Educación Superior vinculadas a la formación de gestores de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad, constituye un reto ya que en la actualidad son insuficientes las metodologías que se han establecido en tal sentido. Por ello, se hace necesario proponer las bases teórico-metodológicas, así como la definición de componentes y presupuestos metodológicos para su mejora continua en la educación superior. Por ello, la presente se orienta al diseño de una metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde

la formación en turismo, empleando distintas herramientas entre las que se destacan los talleres y los cuestionarios. El diagnóstico estratégico de la situación actual de estos directivos y su influencia en los futuros gestores de la actividad en el sector y la academia permitieron la identificación de las variables que condicionan el diseño, así como las regularidades del mismo. Se propone entonces una metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales, a partir de tres componentes y cuatro etapas fundamentales.

Palabras clave: desarrollo; habilidades directivas esenciales; metodología; presupuestos

ABSTRACT

The development of essential management skills through the development processes promoted by the managers of Higher Education Institutions linked to the training of managers of tourism, travel and hospitality activities, constitutes a challenge since the methodologies that have been established in this sense are currently insufficient. Therefore, it is necessary to propose the theoretical-methodological bases, as well as the definition of methodological components and budgets for its continuous improvement in higher education. Therefore, this paper is oriented to the design of a methodology for the development of essential management skills in tourism education, using different tools, among which workshops and questionnaires stand out. The strategic diagnosis of the current situation of these managers and their influence on the future managers of the activity in the sector and the academy allowed the identification of the variables that condition the design, as well as the regularities of the same. A methodology for the development of essential management skills is then proposed, based on three components and four fundamental steps.

Keywords: development; essential management skills; methodology; budgeting

RESUMO

O desenvolvimento das competências essenciais de gestão através dos processos de desenvolvimento promovidos pelos diretivos das instituições do Ensino Superior ligadas à formação de gestores das atividades do turismo, as viagens e as atividades hoteleiras, é um desafio, pois na atualidade as metodologias estabelecidas neste respeito são deficientes. Por conseguinte, é necessário propor as bases teórico-metodológicas, bem como a definição de componentes metodológicas e orçamentos para a sua melhoria contínua no ensino superior. Portanto, este documento está orientado para a concepção de uma metodologia para o desenvolvimento de competências essenciais de gestão da educação turística, utilizando diferentes ferramentas entre as quais se destacam jornadas e questionários. O diagnóstico estratégico da situação atual destes gestores e a sua influência sobre os futuros gestores da atividade no sector e na academia permitiu identificar as variáveis que condicionam o desenho, bem como as regularidades do mesmo. É então proposta, uma metodologia para o desenvolvimento de competências essenciais de gestão, baseada em três componentes e quatro fases fundamentais.

Palavras-chave: desenvolvimento; competências essenciais de gestão; metodologia; orçamentos

INTRODUCCIÓN

El proceso de desarrollo de habilidades directivas debe constituir un reflejo del trabajo asociado a cargos de dirección, por lo que demandan una profunda interacción con subordinados y colaboradores en la ejecución de tareas. El término habilidades directivas adquiere cada vez más importancia por sus facilidades para el desarrollo profesional de los directivos, considerándose estas como la adquisición de elementos diferenciadores aplicables en cualquier esfera del conocimiento.

Katz (1974) define las habilidades directivas, en un primer acercamiento, como conocimientos adquiridos para tratar con éxito problemas que se pueden repetir en el tiempo. Por ello, cada habilidad directiva se aprende con el tiempo y la práctica y se puede repetir años más tarde.

La metodología, según Fernández (2011), es el conjunto de elementos que, regulados por determinados requerimientos, establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder para lograr el conocimiento y/o transformación de un objeto, en este caso las habilidades directivas esenciales.

Para Loyola y Tristá (2017), las experiencias en torno a las habilidades directivas deben ser pensadas, incluso, en otros espacios extrainstitucionales, pues las demandas actuales a la educación superior requieren habilidades y perspectivas diferentes a las que fueron la base del éxito de las generaciones anteriores de directivos.

Para el caso puntual de las habilidades directivas, no es suficiente con aprender contenidos teóricos de los libros de administración ya que las habilidades directivas esenciales deben ser sustentadas con metodologías para su puesta en práctica.

La metodología debe ser flexible para que pueda ser contextualizada e implementada en otras instituciones de educación superior. Por ello, se trabaja, además, el desarrollo como categoría de la formación.

El desarrollo para Tejada y Ruiz (2016), es el proceso de formación que garantiza el aumento gradual y ascendente de habilidades directivas esenciales a través de actividades específicas de organización. Postura que es asumida por los autores de la presente.

Cobo (2012) facilita una definición donde las habilidades directivas son identificadas con conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades orientadas al liderazgo futuro.

En las Instituciones de Educación Superior (IES), la organización personifica el contexto donde el directivo desarrolla sus conocimientos para generar beneficios sociales determinados por la formación de habilidades directivas esenciales.

En el contexto latinoamericano y cubano, se ha alcanzado un estado pobre en las aportaciones al término habilidades directivas esenciales. Es Codina (2016) quien, desde su función como investigador del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, en la Universidad de La Habana, realiza los mayores aportes a una definición, concibiéndola

como el conjunto de conocimientos que permiten relacionarse con el entorno y diseñar estrategias.

Para Agolla y Van Lill (2013), las habilidades directivas esenciales se garantizan con el desarrollo de conocimientos específicos para el éxito en torno a la gestión.

Las habilidades directivas esenciales están determinadas por el cúmulo de experiencias propias para convertir el conocimiento en acción y alcanzar resultados favorables en las IES (Ascón Villa & García González, 2018).

Los autores definen las habilidades directivas esenciales según el criterio de Ascón, García y Pedraza (2018), al plantear que son agrupaciones de conocimientos específicos, manifiestos en la actuación de los directivos, desarrollados y actualizados desde la formación por su necesidad para la realización personal y grupal, propia y de la sociedad.

El vocablo metodología es muy repetido en la práctica y la teoría de la gestión, no obstante, determinar su alcance es complejo. Se precisa como la forma de proceder para alcanzar los objetivos, mediante la cual se recurre a procedimientos metodológicos que, ordenados y concatenados de una manera particular, conforman un todo sistémico.

Por su parte, Camacho, García y Pell (2020) consideran que la metodología debe tener un enfoque cognitivo, comunicativo y sociocultural para la formación y desarrollo a través de una construcción gradual y secuenciada.

Para Guzmán (2017) en el plano más general, el término metodología se representa con una disciplina filosófica, relativamente autónoma, que se ocupa del análisis de una o varias ciencias y se define como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general o a la práctica. Mientras en un plano particular, es parte integrante de una o varias ciencias, incluye el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a las características de esa(s) ciencia(s) y permiten conocer más y mejor al objeto de estudio. Siendo en el plano más específico un sistema de métodos, procedimientos y técnicas, que, regulados por determinados requerimientos, permiten ordenar mejor el pensamiento y forma de actuación para obtener determinados propósitos cognoscitivos.

Los autores se apoyan en la definición de metodología de Galarza López y Almuiñas Rivero (2018), al plantearla como el sustento de un cuerpo teórico, que contribuye a la solución de un problema y la estructuración de la misma se realiza teniendo en cuenta diversas fases o etapas condicionantes, dependientes y sucesivas que conducen al logro de determinados propósitos mediante un sistema lógico de procedimientos.

García et al. (2014), asume a Fernández (2011) al plantear que el análisis realizado en relación con los criterios asumidos por investigadores de otras ciencias permite identificar a una metodología como resultado científico en investigaciones sobre gestión, con los rasgos siguientes:

- Es un resultado relativamente estable que se obtiene en un proceso de investigación científica
- Responde a un objetivo de la teoría y/o la práctica directiva
- Se sustenta en un cuerpo teórico (categorial y legal) de las diferentes disciplinas que conforman la ciencia de la gestión, así como de otras ciencias y ramas del conocimiento que se relacionan con el objetivo para el cual se diseña la metodología
- Es un proceso lógico, conformado por etapas y/o pasos interconectados que, ordenados de una manera particular, permiten el logro del objetivo propuesto
- Cada una de las etapas incluye un sistema de procedimientos que son condicionantes y dependientes entre sí y que se ordenan lógicamente de una forma específica
- Tiene un carácter flexible, aunque responde a un ordenamiento lógico

Por lo que se evidencian los elementos generales que integran una metodología como resultado científico en investigaciones. Los autores Ascón, García y Pedraza (2018) identifican que son escasas, en la actualidad, las metodologías que se emplean para desarrollar habilidades directivas, recogiendo en este orden, a nivel internacional, las siguientes que son las más extendidas:

Metodología MSAI: Instrumento de evaluación de habilidades directivas (traducido de sus siglas en inglés), desarrollado por Lee Collett y Carlos Mora. MSAI se utiliza en el Programa de Gestión de la Universidad de Michigan para los directivos universitarios,

quienes tienen que desempeñarse con un alto componente de situaciones de dirección, en las que deben aplicar conocimientos y habilidades.

Metodología ISMU: Instrumento de evaluación de habilidades directivas para la Superación de Mandos Universitarios, temáticas de formación, cultura de género y situaciones de incertidumbre que deben manejar los directivos en las IES, que es empleado en el Programa de Gestión de la Universidad de Cataluña para los directivos universitarios, a partir de tres grandes *clusters* que agrupan las habilidades directivas esenciales a evaluar.

En ambos casos, los enfoques son limitados y no aplican una perspectiva integradora.

Es por ello que la presente se propone como **objetivo general:** Diseñar una metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación en turismo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es "descriptiva" porque se caracterizan los presupuestos metodológicos de la metodología. De la misma manera, según el procedimiento abordado, se puede clasificar como "investigación-acción" porque se parte de la realidad existente.

Según la Norma ISO 9000:(2015), un procedimiento es la manera específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Mientras el proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados. Entiéndase como resultado fundamental el diseño de la metodología.

Para ello, se emplearon dentro de los métodos teóricos:

Histórico-lógico: posibilita el estudio de los antecedentes, desarrollo, regularidades y tendencias actuales de la gestión, así como las habilidades directivas esenciales en correspondencia con el resultado propuesto.

Analítico-sintético: facilita la fragmentación mental de los elementos que tipifican las habilidades directivas esenciales y su relación con el liderazgo para establecer rasgos

distintivos y, a su vez, integrarlos como un todo, lo que posibilita descubrir las relaciones entre sus componentes y características propias de sus descriptores.

Inductivo-deductivo: facilita el camino para sistematizar diversas teorías sobre habilidades directivas esenciales y su importancia para la interpretación de los datos emanados del estudio en el diagnóstico y su utilidad práctica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se exponen las principales fases del procedimiento empleado para el diseño de la metodología.

1. Determinación de los directivos participantes

Se seleccionan 25 directivos en funciones y con experiencia en la formación en turismo, viajes y hospitalidad y que, por tanto, presentan interés por el tema de investigación, categoría científica y/o docente de doctor en ciencias y profesor titular, con amplia experiencia en la esfera turística. Luego se elabora un cronograma con la programación de talleres que se desarrollaron en función del diseño de la metodología.

2. Socialización de los elementos teóricos establecidos en la investigación y las regularidades del diagnóstico en los directivos

Se elaboró una presentación con los aspectos teóricos que se establecen para el desarrollo de habilidades directivas esenciales, así como los elementos favorecedores y limitantes obtenidos del diagnóstico a directivos para el diseño de la metodología. Se presentan los presupuestos metodológicos elaborados, con el objetivo de organizar el desarrollo de las habilidades directivas esenciales. Luego se desarrolla el primer taller para, a través de intercambios, proponer las etapas necesarias para contribuir a la fundamentación teórica de la metodología. La discusión es grabada para su posterior análisis y sistematización de las propuestas.

3. Realización del análisis estratégico

En el segundo taller, los directivos emiten sus criterios sobre la propuesta realizada por el investigador en relación con las variables identificadas y sistematizadas que fueron obtenidas del diagnóstico. Estos análisis permiten al investigador, con base en los resultados obtenidos, determinar los aspectos que fundamentan la metodología, así como su representación.

El análisis estratégico como parte de la metodología propone planes de acción, dirigidos a la transformación de los directivos, por tanto constituyen esencia en ella.

4. Discusión de la metodología de implementación

El investigador, con base en los análisis de los resultados obtenidos en los talleres desarrollados, identifica como componentes necesarios para la metodología: las variables del entorno, las dimensiones organizativas y educativas que habían resultado como aspectos propuestos en los talleres anteriores, así como algunas características para su definición y los presupuestos metodológicos que la condicionan. Se realiza una valoración de las características, clasificación, actividades formativas, sistemas de gestión y mecanismos que pueden ser considerados en el desarrollo de las habilidades directivas esenciales y se realiza la propuesta de cuatro etapas principales para la implementación, la que es discutida, ajustada y validada en un tercer taller.

5. Análisis de la metodología propuesta

Se realiza un cuarto y último taller, donde se presenta la propuesta final que luego será validada con el grupo de expertos a través de variadas técnicas. El 100% de los participantes emitieron criterios sobre la pertinencia de la metodología, los cuales fueron tomados en consideración en su propuesta final.

6. Regularidades del diagnóstico

De los análisis previos, se derivan las regularidades generales del diagnóstico en los directivos de la Universidad de La Habana como se muestra en la tabla 1, con los

principales logros y limitantes, que pueden favorecer o limitar la puesta en práctica de la propuesta.

Tabla 1 - Elementos favorecedores y limitantes para la implementación de la metodología

Favorecedores	Limitantes
Perfil con edad media alta, presume: mayor experiencia y conocimiento	Perfil con edad media alta, presume: requiere de una importante política de planeación de necesidades futuras de los recursos humanos
Más del 95.5% de los encuestados muestra conocimientos generales de qué son las habilidades directivas	Los hábitos adquiridos durante años de gestión y que son difíciles de desarraigar (95,6%)
Se identifican con la dirección (Media 4,18)	El tiempo dedicado a actividades formales genera falta de este recurso (tiempo), condicionado por los planes de desarrollo individual elaborados (88,2%)
Cuenta con un claustro de doctores y masters que propician investigaciones y formación de calidad	La insuficiencia de recursos económicos (80,4%)
Competitividad y reconocimiento en disciplinas de investigación a nivel nacional	Los directivos no desempeñan el rol de principal formador y entrenador de los directivos
Disposición de la dirección de cuadros	No se favorece el trabajo en equipos
Existencia de convocatorias y becas internacionales	No se actualizan los planes para el desarrollo
Proyectos innovadores y atractivos en el ámbito nacional e internacional	No se facilita la introducción de ideas propias a través de la iniciativa

Cuentan con un personal motivado e identificado con su trabajo	Necesidad de acciones para la motivación de los subordinados
	Problemas con el presupuesto necesario para la realización de investigaciones
	Poca retroalimentación en el desempeño de habilidades directivas esenciales
	Escasa vinculación universitaria con el sector productivo que limita las habilidades directivas esenciales para adaptarse a las tendencias del desarrollo actual

Fuente: Elaborado por los autores

Una vez explicado todo el procedimiento de trabajo, se obtiene la **Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales**.

La metodología está dirigida a la transformación del proceso de desarrollo de habilidades directivas esenciales en los directivos como parte del diagnóstico realizado con los directivos sobre la situación actual, determinando las siguientes regularidades: El proceso no ofrece un programa específico para el desarrollo de las habilidades directivas esenciales con enfoque de liderazgo, tiene en cuenta su contexto y sus peculiaridades. En segunda instancia, se observó en el modo de actuación de sus directivos: empirismo, ya que muchos de ellos trabajan desde la experiencia y no con una preparación especializada.

Del análisis de la relación entre los elementos anteriores, se determinan los componentes y presupuestos metodológicos en función de la implementación. Para ello, se establecen los componentes: variables del entorno, dimensión organizativa y dimensión educativa.

Componente: Variables del entorno

Definición: determinada por la influencia en la metodología de los contenidos que se deberán desarrollar en función de las necesidades para el desarrollo de los directivos,

considerando el contexto donde emplean las habilidades directivas esenciales y sus formas de organización.

Presupuestos metodológicos:

- Estudio de las problemáticas y características propias de la Universidad de La Habana como institución a la que pertenecen los directivos
- Diagnóstico de las necesidades en función del desarrollo de habilidades directivas esenciales en los directivos
- Clasificación de las necesidades de desarrollo por temáticas
- Selección de las temáticas fundamentales en torno a las variables

Componente: Dimensión organizativa

Definición: determinada por la pirámide de habilidades directivas esenciales y los recursos humanos involucrados en los niveles de la misma.

Presupuestos metodológicos:

- Elección apropiada del personal docente en correspondencia con su formación académica, docente y experiencia en la aplicación de los contenidos a impartir
- Organización de la agenda docente en relación con los tiempos y exigencias de las actividades propuestas, así como adecuación a las contingencias de participación de los directivos
- Adopción pertinente del personal docente en correspondencia con su formación en técnicas de dirección y experiencia en las IES, proyectándolo en función de las necesidades reales

Componente: Dimensión educativa

Definición: determinada por el desarrollo continuo en los directivos de habilidades directivas esenciales y el liderazgo en función del contexto de las IES.

Presupuestos metodológicos:

- Propuesta de cursos y entrenamientos en el puesto de trabajo con programas holísticos, dinámicos y flexibles, adecuados a las necesidades de los directivos y en función de la transformación social
- Promoción del desarrollo de las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales, en función de la realidad universitaria y para la construcción del conocimiento
- Adquisición del conocimiento en función de la gestión económica y de riesgos
- Valoración del desarrollo de las habilidades a través de distintas actividades formativas, en función del alcance determinado por el liderazgo, su profundidad e impacto desde el cumplimiento de los objetivos

En la figura 1, se muestran las relaciones fundamentales que se establecen entre los presupuestos metodológicos.



Fig. 1 - Representación de relaciones entre los presupuestos metodológicos

Fuente: Elaborado por los autores

Por tanto, en función de los componentes y presupuestos anteriores, se establecen las siguientes cuatro etapas de la **metodología** propuesta, en aras de lograr los resultados previstos en la formación de gestores vinculados a las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad como se muestra en la figura 2.

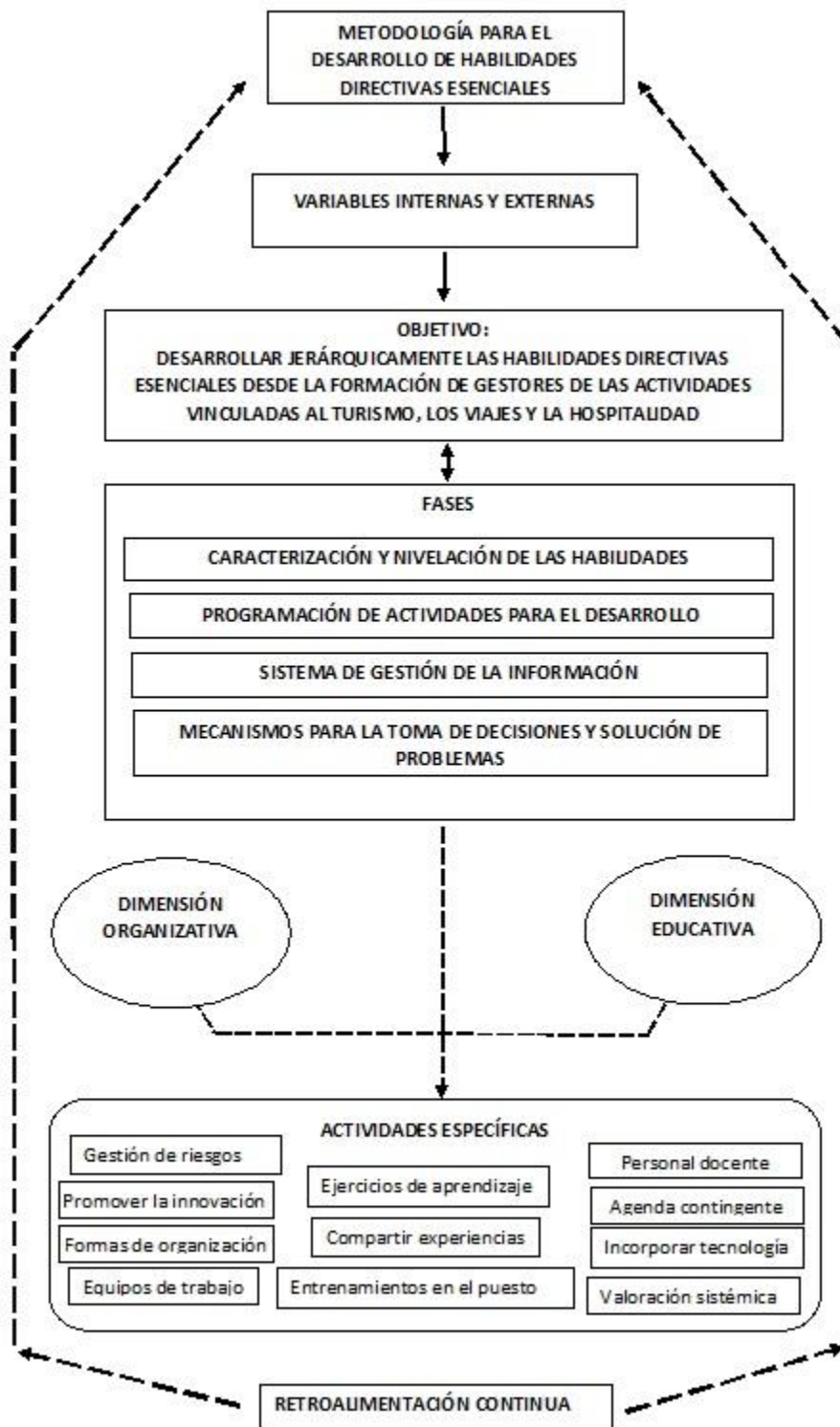


Fig. 2 - Representación de la metodología propuesta

Fuente: Elaborado por los autores

Etapa 1: Caracterización y nivelación de las habilidades directivas esenciales: personales, interpersonales y grupales

En aras de establecer el estado actual de las habilidades directivas esenciales, contextualizando el proceso de desarrollo según los diferentes tipos de directivos y el estado de las mismas.

El desarrollo de directivos presenta una orientación socio-técnica donde intervienen, además, clientes, personal técnico, administrativo con emprendimiento creativo y el aprendizaje de las habilidades directivas esenciales que favorecen el fortalecimiento de la institución a través de la realización personal y grupal, en su interacción con los intereses sociales y el desarrollo de proyectos. El proceso de formación no es solo un espacio de desarrollo de los directivos, sino de toda la sociedad.

La investigación asume este proceso formativo con orientación desde la técnica de su gestión y hacia la sociedad, en continuo dinamismo y evolución, el cual se demuestra en la práctica de los directivos y personal técnico administrativo de las instalaciones hoteleras. Por ello, constituye un elemento a considerar en el desarrollo de las habilidades directivas esenciales y, por ende, la formación integral de los directivos por grupos de conocimiento, a través de la superposición con el liderazgo percibido.

En esta etapa, es importante el autoconocimiento de los directivos sobre sí mismos, sus carencias, potencialidades y proyecciones; del mismo modo, de la imagen que proyectan, que tienen los clientes y repercute en la instalación turística y los servicios que prestan.

Etapa 2: Programación de actividades para el desarrollo de habilidades directivas, esenciales dentro del sistema de capacitación

Se proponen los cursos-talleres de capacitación para los directivos, iniciando con la alta dirección, hasta los directivos más cercanos a la base.

- Impartir cursos de formación presencial para el desarrollo de habilidades directivas
- Coordinar con especialistas las características del programa a desarrollar, según necesidades e intereses de los gestores
- Realizar talleres temáticos sobre habilidades directivas esenciales y conocimientos entre directivos
- Diversificar las preparaciones de los gestores en función de sus necesidades e intereses reales y estratégicos, tanto personales como institucionales
- Crear un espacio que permita el intercambio de experiencias entre los cuadros
- Establecer las principales necesidades y, sobre estas, proyectar los cursos que pudieran estar asociados a técnicas de dirección, inteligencia emocional para directivos, gestión del servicio con enfoque a clientes, habilidades directivas desde los diferentes enfoques de liderazgo, contextualizado a cada institución, entre otros

Estos cursos-talleres parten de las necesidades demostradas en cada institución por parte de sus directivos, de las sugerencias de los clientes, proveedores, de las carencias sentidas, de las potencialidades de los competidores y de las proyecciones de cada directivo en la instalación, así como las proyecciones para su posicionamiento, mejora continua y satisfacción de los clientes en la mejora de los servicios.

Etapas 3: Diseño de un sistema de gestión de la información sobre las habilidades directivas esenciales para el desarrollo

Para su diseño y puesta en práctica, es válido partir de:

- Impartir conferencias sobre la historia de las habilidades directivas esenciales como técnica de gestión y su importancia
- Coordinar encuentros entre los directivos de la entidad y especialistas en habilidades directivas esenciales
- Insertar en la página web de las instalaciones una sección para habilidades directivas esenciales

- Vincular la preparación de los cuadros a las necesidades reales de las instalaciones, con énfasis en el desempeño, en los criterios de los clientes, en los planes de mejora, en este sentido
- Divulgar las actividades a realizar y establecer retroalimentación continua
- Entre otras muchas que pudieran realizarse y reconstruirse, según las necesidades reales

El sistema de gestión de la información puede ser una herramienta viable para el monitoreo del desempeño de los directivos y cómo influye en el servicio y atención a los clientes y, por tanto, en el posicionamiento de la instalación en el mercado.

Etapa 4: Establecimiento de mecanismos eficientes para desarrollar las habilidades que apoyan el proceso de toma de decisiones y solución de problemas

El desarrollo de las habilidades directivas no se da en un solo momento, es un proceso inacabado, de perfeccionamiento y actualización continua; por consiguiente, deben establecerse mecanismos que lo permitan y así responder a las demandas del entorno, a los requerimientos exigidos por los clientes y por la alta dirección.

Entre otros pudiera pensarse en:

- Utilizar programas informáticos para ejercitar los conocimientos de análisis y solución de problemas
- Realizar cursos que promuevan la creatividad en el desarrollo de la gestión de la innovación
- Trabajar de conjunto con el personal técnico administrativo para la retroalimentación continua y el perfeccionamiento de los mecanismos
- Tener en cuenta las necesidades de los clientes
- Utilizar redes sociales, fuentes informales, espacios creados en las instalaciones y la propia experiencia de los directivos, personal técnico administrativo

La implementación de la metodología requiere, además, el desarrollo de las habilidades directivas esenciales y no desvincularse del entorno.

Las actividades específicas descritas garantizan la materialización práctica de la metodología. Estas concretan su futura implementación en los gestores de las actividades vinculadas al turismo, los viajes y la hospitalidad. Durante la ejecución de la metodología, se debe mantener una retroalimentación continua y documentada, en relación con los resultados que se obtienen del nivel de desarrollo de las habilidades directivas esenciales. Esta retroalimentación se debe realizar de manera sistemática para eliminar posibles divergencias entre la concepción de la metodología y los resultados alcanzados a través de su ejecución.

El estudio de la evolución del término habilidades directivas esenciales demuestra su importancia para el desarrollo actual de los directivos que intervienen en la formación de gestores de las actividades vinculadas al desarrollo del turismo, los viajes y la hospitalidad, y como sustento al diseño de una metodología. Este justifica la mejora continua del proceso de formación de habilidades directivas esenciales que se deben garantizar con la formación, a partir de la metodología.

- El diagnóstico realizado en los directivos que garantizan la formación de gestores turísticos facilitó la determinación de las regularidades, así como la propuesta de los componentes y presupuestos metodológicos que se alcanzaron a través de la ejecución del procedimiento elaborado para el diseño y validación de la metodología, a través del criterio de los directivos
- La metodología propuesta pudiera ajustarse a otros contextos, previo ajuste a sus condiciones, lo que la hace factible y generalizable

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 165-176.
<https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893128>

Ascón Villa, J. E., & García González, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45-56. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i1.326>

- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Pedraza Dubernal, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2).
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Camacho Monar, M. A., García González, M., & Pell del Río, S. (2020). Potencialidades de una metodología para el desarrollo de la competencia profesional ambiental en la carrera Ingeniería Civil. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).
<http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/402>
- Cobo, C. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: Contexto europeo* (Proyecto Avanza). Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.
<https://www.oitcinterfor.org/node/6011>
- Codina Jiménez, A. (2016). Habilidades directivas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 6(3). <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/603>
- Fernández Sotelo, A. (2011). Obtención de una metodología, como resultado científico, en investigaciones sobre dirección. *Saber, Ciencia y Libertad*, 6(1), 119-126.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2011v6n1.1766>
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), 143-154.
<http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1196>
- García González, M., Ortiz Cárdenas, T., González Pérez, M., García Rodríguez, A., & Martínez López, Y. (2014). Apuntes para una metodología de formación de competencias generales de dirección en estudiantes de Ingeniería. *Revista Referencia Pedagógica*, 2(2), 138-151.
<https://rrp.cujae.edu.cu/index.php/rrp/article/view/58>
- Guzmán Mirás, Y. (2017). *Metodología para la determinación de competencias de gestión del profesor principal del año académico en las instituciones de educación superior cubanas* [Doctorado en Ciencias de la Educación,

Universidad de La Habana].

<http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=13&id=37&db=1>

ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario* (ISO 9000:2015). Organización Internacional de Normalización.

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review Press.

Loyola Illescas, E., & Tristán Pérez, B. (2017). El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(1), 4-14. <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/150>

Tejada Fernández, J., & Ruiz Bueno, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: Retos e implicaciones. *Educación XX1*, 19(1), 17-38. <https://doi.org/10.5944/educxx1.12175>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Jimmy Eduardo Ascón Villa: originó la idea, contextualizó el estudio y procesó información.

Máryuri García González: procesó información, contribuyó a la redacción y actualización bibliográfica.

Ambos autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión final.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Jimmy Eduardo Ascón Villa, Máryuri García González