





Estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en la agencia de viajes Havanatur Celimar

Strategies for the development of management skills in the Havanatur Celimar travel agency

- ¹ Frandiel Alonso Remedios  <https://orcid.org/0000-0002-7961-8203>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, La Habana, Cuba.
frandielalonsoremidios@gmail.com
- ² Inara Esther Márquez Hernández  <https://orcid.org/0000-0002-2869-4767>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
inaraesther09@gmail.com
- ³ Thalía Rodríguez Deler  <https://orcid.org/0000-0002-2500-410X>
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba.
trodriguezdeler@gmail.com
- ⁴ Luis Efraín Velastegui López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
evelasteguil@utb.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 07/06/2022

Revisado: 12/07/2022

Aceptado: 08/08/2022

Publicado: 06/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.268>

Cítese:

Alonso Remedios, F., Márquez Hernández, I. E., Rodríguez Deler, T., & Velastegui López, L. E. (2022). Estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en la agencia de viajes Havanatur Celimar. AlfaPublicaciones, 4(3), 266–279. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.268>



ALFA PUBLICACIONES, 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://alfapublicaciones.com>



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:**

habilidades
directivas,
estrategias,
directivos,
recursos
humanos.

Keywords:

management
skills,
strategies,
managers,
human
resources.

Resumen

Los cambios y dinámicas que caracterizan el contexto actual precisan que las empresas cuenten con recursos humanos altamente calificados en su especialidad. En Cuba, se hace necesario un estudio profundo en las entidades y en especial de las pertenecientes al sector turístico, relacionado con la capacitación de los directivos cubanos y el desarrollo de sus habilidades. Tal es el caso de la agencia Havanatur Celimar, en la cual se pudo comprobar que sus directivos y reservas muestran signos de no prestarles la debida atención que precisa el desarrollo de las habilidades directivas. La presente ponencia tiene como objetivo proponer estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en los cuadros de la agencia de viajes Havanatur Celimar. Para ello se utilizó un procedimiento de elaboración propia a partir de diferentes metodologías consultadas sobre el tema y una serie de métodos, técnicas y herramientas que permitieron la realización de un análisis integral de los principales elementos determinantes de la gestión de habilidades y competencias de los directivos. Como principales resultados se identificaron las brechas existentes en el desarrollo de habilidades directivas en la agencia objeto de estudio, y se propusieron una serie de estrategias en aras de lograr una mayor capacitación de los directivos de la entidad. Esto permitirá contribuir a la consolidación de una adecuada cultura organizacional entre el personal de la agencia, lo que incidirá de forma positiva en su gestión y resultados finales.

Abstract

The changes and dynamics that characterize the current context require companies to have highly qualified human resources in their specialty. In Cuba, an in-depth study is necessary in the entities, and especially those belonging to the tourism sector, related to the training of Cuban executives and the development of their skills. Such is the case of the Havanatur Celimar agency, in which it was found that its executives and their reserves show signs of not paying them the due attention that the development of managerial skills requires. The objective of this presentation is to propose strategies for the development of managerial skills in the staff of the Havanatur Celimar travel agency. For this, a procedure of their own elaboration was used based on different

methodologies consulted on the subject and a series of methods, techniques and tools that allowed the realization of a comprehensive analysis of the main determining elements of the development and improvement of management skills. As main results, the main existing gaps in the development of managerial skills in the agency under study are identified, and a series of strategies were proposed, in order to achieve greater training of the entity's managers. This will allow to contribute to the consolidation of an adequate organizational culture among the workers of the agency, which will have a positive impact on management and final results.

Introducción

La actualidad mundial continúa fuertemente influida por la situación de emergencia sanitaria derivada de la pandemia de COVID-19, la cual ha provocado un cambio radical en el sector del turismo. Es por ello que, hoy más que nunca, contar en las empresas con profesionales altamente calificados en su especialidad, cobra vital importancia.

En este sentido, la gestión de los recursos humanos se ha transformado en columna importante de la gestión empresarial actual. Al respecto, Rojas (2020) expresa que el capital humano constituye un recurso estratégico, y su adecuada gestión permite lograr ventajas competitivas en las organizaciones. Para lograr una gestión óptima, los líderes deben contar con las habilidades directivas necesarias que potencialicen a las personas. Precisamente, Martínez et al. (2017) afirman que la competitividad de una empresa se sustenta en las competencias y habilidades que posea y desarrollen sus directivos.

La definición de habilidades directivas, según el criterio de Ascón & García (2018), establece que son agrupaciones de conocimientos específicos, manifestados 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. Por su parte, Codina (2016) enuncia la existencia de diez habilidades directivas: dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas, y gerencia del cambio.

Para Ascón & García (2021) el término habilidades directivas adquiere cada vez más connotación por sus facilidades para el desarrollo profesional de los directivos. En referencia a este tema, Rojas (2020) expresa que el desarrollo de habilidades directivas permite la formación de directivos capaces de gestionar de manera exitosa a sus equipos de trabajo para la consecución de objetivos y resultados en las organizaciones con un nivel de productividad y rentabilidad mayor.

De esta manera, se puede hablar del importante papel que adquiere el desarrollo de las habilidades directivas en la gestión de los recursos humanos en las entidades turísticas. Esto cobra especial relevancia en el actual entorno marcado por la pandemia de COVID-19, el cual exige una constante renovación de los procesos de gestión y propone a los directivos asumir retos y estar a la vanguardia ante la globalización, la innovación y nuevas tecnologías que conducen al desarrollo organizacional y permiten crear y asumir estrategias en torno a la gestión del talento humano, con el propósito de potenciar a los individuos desde sus conocimientos a través del trabajo en equipo.

En Cuba, se hace necesario un estudio profundo en las empresas y en especial en las pertenecientes al sector turístico, con la finalidad de lograr un mejoramiento en los sistemas de dirección y en la gestión integral de las mismas para alcanzar resultados eficientes, según lo establecido por la política del Perfeccionamiento Empresarial en el Decreto 252 y el Decreto Ley 281; de modo que capacitar a los directivos cubanos en temas relacionados con las habilidades para el perfeccionamiento de sus funciones en el proceso administrativo, sea un requisito para su efectivo desenvolvimiento.

En la agencia de viajes Havanatur Celimar, perteneciente al Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viajes Havanatur, tras estudios realizados, se pudo constatar que sus directivos y reservas muestran signos de no prestarles la debida atención que precisa el tratamiento de las habilidades directivas, además que no existen directrices estratégicas que normen su práctica, dificultades que repercuten negativamente en los resultados de la agencia; de ahí que se haga imprescindible que sus directivos y reservas opten por nuevas alternativas para la mejora de sus habilidades.

A partir de lo anteriormente expuesto se plantea como objetivo de la investigación: Proponer estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en los cuadros y reservas de la agencia de viajes Havanatur Celimar.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se tomaron como base criterios, modelos y procedimientos de diferentes autores en relación al desarrollo de habilidades y la capacitación de los directivos, fundamentalmente en el sector turístico; entre ellos los de

Ascón & García (2021), Hernández et al. (2020), Ascón et al. (2019), Moreno (2018), Hernández (2018), Pérez (2017), García et al. (2017) y Atoc & Amaya (2017).

Luego de realizar un análisis comparativo de las propuestas de dichos autores, se llegó a la conclusión que ninguna de ellas respondía en su totalidad al objetivo y particularidades de la investigación; por tal motivo, se consideraron cada uno de sus elementos y se diseñó un procedimiento metodológico propio estructurado por tres (3) fases y cuatro (4) etapas (Tabla 1).

Tabla 1

Metodología empleada para el estudio

Fases	Etapas	Métodos, técnicas y herramientas
Fase 1: Descripción de la situación actual de la entidad objeto de estudio	Etapa 1: Caracterización general de la entidad objeto de estudio	Análisis histórico-lógico Análisis y síntesis Revisión documental Entrevistas Observación científica
Fase 2: Correlación y resultados del diagnóstico	Etapa 2: Análisis de la información cuantitativa de encuestas	Encuestas Procesamiento estadístico a través del programa SPSS
	Etapa 3: Análisis de las brechas existentes	
Fase 3: Diseño de estrategias	Etapa 4: Elaboración de las estrategias y sus correspondientes acciones para la mejora y desarrollo de las habilidades en los directivos	Revisión documental Triangulación de la información Tormenta de ideas

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Fase 1: Descripción de la situación actual de la entidad objeto de estudio

Etapa 1: Caracterización general de la entidad objeto de estudio

La agencia de viajes Havanatur Celimar es uno de los miembros del Grupo Internacional de Turoperadores y Agencias de Viaje Havanatur S.A. Esta se dedica exclusivamente a la atención del mercado estadounidense, constituyendo el receptivo

oficial autorizado por el Gobierno de Cuba y reconocido por el de Estados Unidos (EE.UU.) para organizar las jornadas de dichos viajeros hacia el destino Cuba.

A continuación, se enuncian la Misión, Visión y Filosofía Corporativa declaradas por la entidad:

Misión: Integrar, comercializar y supervisar servicios y experiencias de viaje entre Cuba y EE.UU. con profesionalidad, seguridad y creatividad; contribuyendo a incrementar la competitividad de Cuba como destino.

Visión: Ser el turoperador líder que opere el mercado de EE.UU. hacia Cuba.

Filosofía Corporativa: El Trabajo en Equipo es nuestra filosofía primordial; escuchar y trabajar mano a mano con nuestros socios, coordinando esfuerzos, para diseñar juntos viajes memorables y continuar estrechando los lazos de amistad entre los pueblos de Cuba y EE.UU.

La cartera de productos de Havanatur Celimar está enfocada a proveer de servicios en tierra y aéreos a los segmentos más importantes del mercado estadounidense con posibilidades de viajar a Cuba. En cuanto a los servicios aéreos, la agencia discute y opera todos los vuelos chárter desde Estados Unidos a los aeropuertos autorizados para esta actividad en Cuba. Por otra parte, los servicios en el destino incluyen: asistencia al turista, servicios de guías, traslados, hoteles, programas y boletería aérea doméstica.

La agencia cuenta con un equipo de profesionales altamente comprometidos que brindan a sus clientes una atención personalizada. A pesar de ello, y tras aplicar instrumentos y técnicas de obtención de la información en el estudio realizado en la entidad, se demostró que existen ineficiencias en el desarrollo de las habilidades directivas.

Fase 2: Correlación y resultados del diagnóstico

Etapa 2: Análisis de la información cuantitativa de las encuestas aplicadas

Para el desarrollo del estudio se seleccionó una muestra conformada por diez (10) directivos de la agencia Havanatur Celimar y quince (15) reservas de cuadros; en aras de obtener resultados relevantes en la investigación, que permita aumentar su fiabilidad para la posterior implementación de las estrategias.

En el primer bloque de la encuesta se evaluó el nivel de desarrollo (categorización) de las habilidades que poseen los directivos y cuadros de reserva de la agencia.

Para el procesamiento de los resultados, teniendo en cuenta la clasificación de las habilidades expuestas por Whetten & Cameron (2011), se agruparon en tres grandes

grupos las diez principales habilidades directivas identificadas por Codina (2016); quedando conformadas las siguientes tipologías para el análisis: habilidades personales (dirección o enfoque estratégico, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, estrategias y técnicas de negociación, gerencia del cambio); habilidades interpersonales (liderazgo y motivación, comunicaciones interpersonales, manejo del conflicto) y habilidades grupales (trabajo en equipo, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas). Además, para la evaluación del nivel se estableció una escala de puntuación para cada categoría (Bajo: 0-83 puntos; Medio: 84-167; Alto: 168-252). En la tabla 2 se presentan los resultados de la categorización de las habilidades directivas según los puntajes obtenidos.

Tabla 2

Resultados del nivel de desarrollo de las habilidades

Tipología de habilidades directivas	Categoría	Frecuencia (cantidad de individuos incluidos en cada categoría)
Habilidades personales	Alto	6
	Medio	13
	Bajo	6
Habilidades interpersonales	Alto	4
	Medio	10
	Bajo	11
Habilidades grupales	Alto	8
	Medio	14
	Bajo	3

Fuente: Elaboración propia.

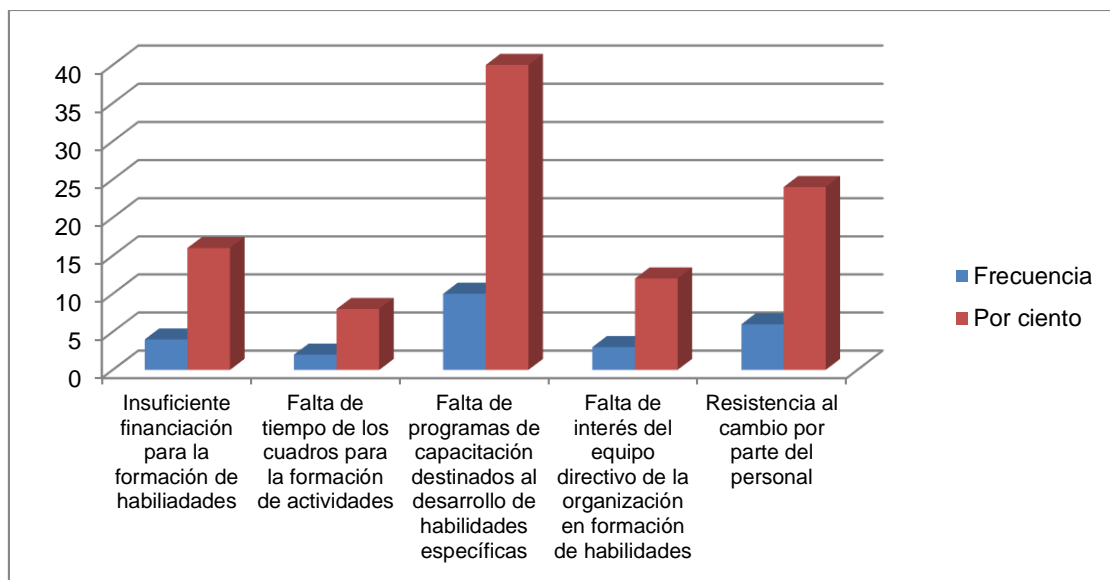
De forma general, los resultados evidenciaron que los directivos y reservas de cuadros de la entidad poseen un nivel medio-bajo de desarrollo de sus habilidades directivas. La tipología con mejor nivel de desarrollo lo constituyen las habilidades grupales, revelándose por otra parte las habilidades personales e interpersonales como las de menor categorización; lo que demuestra deficiencias en la capacidad de los directivos de concebir y aplicar sus competencias para la gestión de la entidad y de lograr un ambiente laboral y relaciones interpersonales favorables. De ahí que se manifestaran como las habilidades directivas más afectadas: la dirección o enfoque estratégico y la comunicación interpersonal.

En un segundo bloque de la encuesta aplicada, se analizaron los factores y procesos empresariales que inciden en el desarrollo de las habilidades de los directivos y reservas de cuadros de Havanatur Celimar.

Los criterios de los encuestados, en cuanto a los motivos que influyen de forma negativa en la mejora de habilidades directivas (Figura 1), ponen de manifiesto que la falta de programas de capacitación destinados al desarrollo de habilidades específicas y la resistencia al cambio por parte del personal constituyen los factores de mayor incidencia, siendo seleccionado por un 40% y 24% del total de directivos encuestados, respectivamente.

Figura 1

Motivos que influyen negativamente en la mejora de las habilidades directivas

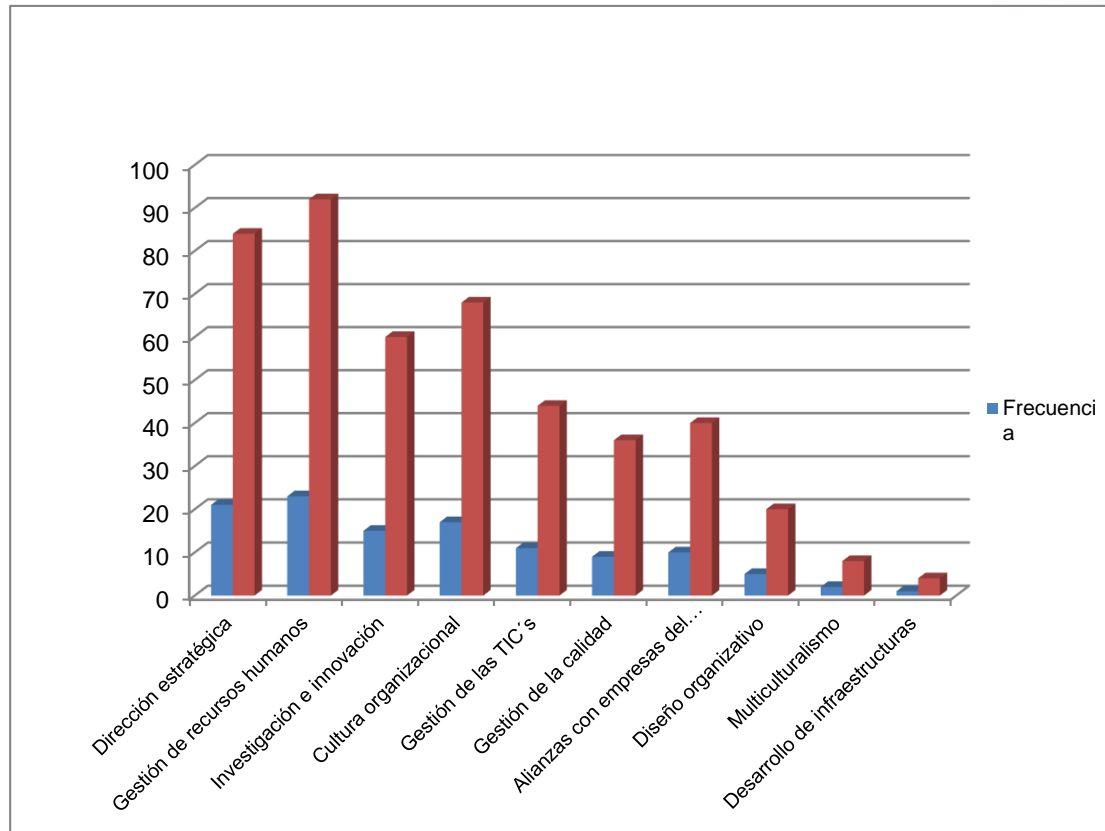


Fuente: Elaboración propia.

Al evaluar las temáticas de mayor y menor incidencia en el desempeño de las habilidades directivas, se obtuvieron los resultados que muestra la Figura 2. Destacaron como temáticas más influyentes la gestión de recursos humanos, con una frecuencia de selección igual a 23, lo que representa el 92% del total de directivos encuestados; le siguen dirección estratégica con un valor de frecuencia igual a 21 (84%), la cultura organizacional con 17 (68%) y la investigación e innovación con 15 (60%). Por otra parte, el diseño organizativo, el multiculturalismo y el desarrollo de infraestructura, según el criterio de los directivos encuestados, constituyen los factores de menor influencia.

Figura 2

Factores que influyen en el desempeño de las habilidades directivas

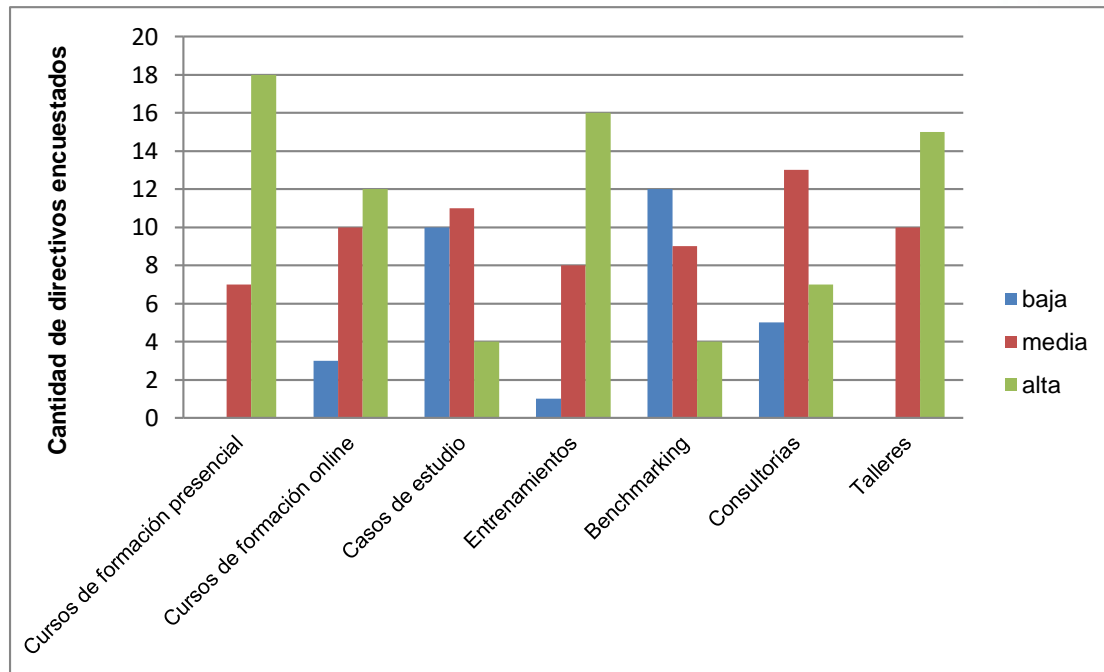


Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la importancia atribuida a las actividades de formación y potenciación de habilidades directivas (Figura 3), se determinó que dentro de las más relevantes se encuentran los cursos de formación presencial, los entrenamientos y los talleres. Por otra parte, el desarrollo de benchmarking y los casos de estudio resultaron las actividades de menor valoración en el desarrollo de habilidades directivas.

Figura 3

Actividades para la formación de habilidades directivas



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 3. Análisis de las brechas existentes

A partir de los resultados referidos anteriormente, se identificaron las principales debilidades que dificultan la formación de habilidades en los directivos y reservas de la agencia Havanatur Celimar:

- Deficiencias en el desarrollo de las habilidades de dirección estratégica y de comunicación interpersonal en los directivos de la entidad.
- Necesidad de fomentar la inteligencia emocional y empatía en los directivos, para fortalecer su capacidad de desarrollo y un clima laboral favorable.
- Ineficiente proceso de capacitación destinado a la formación de habilidades directivas esenciales específicas.
- Resistencia del personal al cambio y deficiente gestión de la innovación.
- Escaso dominio de las tendencias actuales vinculadas a la dirección estratégica y la formación de habilidades.

Las brechas antes expuestas precisan el establecimiento de un conjunto de estrategias con el propósito de contribuir a la mejora de los resultados en los procesos de gestión y dirección; en aprovechamiento del contexto actual de perfeccionamiento empresarial cubano y el propio interés de cada uno de los directivos de la entidad en la mejora de sus habilidades.

Fase 3: Diseño de estrategias

Etapa 4: Elaboración de las estrategias y sus consecuentes acciones para la mejora y desarrollo de las habilidades en los directivos

A partir del análisis realizado, se definieron cuatro (4) estrategias con sus correspondientes acciones; que en su conjunto permiten contrarrestar las deficiencias detectadas en la gestión y desarrollo de las habilidades directivas en la agencia de viajes objeto de estudio (tabla 3).

Tabla 3

Propuesta de estrategias

Estrategias	Acciones
E1. Elaborar programas de actividades para la formación de habilidades directivas dentro del sistema de capacitación de los cuadros.	<ul style="list-style-type: none"> – Impartir cursos de formación presencial para el desarrollo de habilidades directivas. – Realizar talleres temáticos sobre habilidades directivas esenciales y conocimientos entre directivos. – Impartir conferencias sobre la Dirección Estratégica y el Desarrollo de Habilidades Directivas como técnica de gestión y su importancia. – Coordinar encuentros entre los directivos de la entidad y especialistas en habilidades directivas esenciales.
E2. Diseñar una política para adecuar las habilidades esenciales presentes en los directivos a los modelos actuales de prospectiva.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar un estudio de benchmarking referente a los estilos de dirección estratégica y de desarrollo de habilidades directivas, para detectar los modelos más exitosos en la actualidad, los cuales serán tomados como puntos de referencia en la agencia. – Realizar cursos prácticos de capacitación a los directivos para perfeccionar su modo de actuación, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de benchmarking. – Realizar jornadas científicas desde la dirección de Havanatur sobre las tendencias actuales de prospectiva y habilidades directivas. – Realizar cursos que promuevan la creatividad en el desarrollo de la gestión de la innovación.
E3. Implementar un sistema de actividades prácticas para el perfeccionamiento de las habilidades en los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar representaciones de principios conductuales o guías de acción (AMA). – Realizar representaciones de roles en vivo (LARP) en ejercicios vinculados al accionar diario de la agencia. – Desarrollar pruebas y simulaciones de ejecución, individual y grupal, validando un proceso de generación de habilidades en un ambiente de trabajo.

Tabla 3
Propuesta de estrategias (continuación)

Estrategias	Acciones
E4. Fortalecer las habilidades de los directivos para la comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar conferencias con profesores titulares de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana. - Ofrecer cursos de inteligencia emocional y su relación con la habilidad comunicativa. - Realizar talleres de interpretación de la comunicación verbal y no verbal. - Crear un espacio que permita el intercambio de experiencias entre los cuadros.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- En el contexto actual es fundamental desarrollar estrategias y acciones de capacitación en las entidades turísticas en aras de lograr el desarrollo de habilidades en los directivos.
- El análisis realizado en la agencia de viajes Havanatur Celimar, a partir del procesamiento de los resultados obtenidos en las encuestas, permitió identificar que las habilidades directivas personales e interpersonales son las de menor nivel de desarrollo; lo que demuestra deficiencias en la capacidad de los directivos de concebir y aplicar sus competencias para la gestión de la entidad, y de lograr un ambiente laboral y relaciones interpersonales con sus compañeros de forma favorable.
- Las estrategias y acciones propuestas contribuirán a mejorar la capacitación de los directivos de la entidad en términos de habilidades.

Referencias bibliográficas

- Ascón, J. E., & García, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45-56.
- Ascón, J. E., & García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Cooperativismo y Desarrollo* 9(1), 116-136.
- Ascón, J. E., García, M., & Lajara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.

- Atoc, A., & Amaya, H. M. (2017). *Habilidades directivas de los gerentes en las Agencias de viaje y turismo del distrito de Tarma – 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú].
- Codina, A. (2016). *Habilidades directivas*. Academia.
- García, J., Prieto, R., Pulido, E., & Martínez, H. (2017). *Habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia*. En, R. Prieto Pulido & J. García Guilianny (Comp), *Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Hernández, D. (2018). *Programa de Capacitación en negociación para directivos del Complejo Hotelero Los Caneyes*. [Tesis de pregrado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas].
- Hernández, Y., Rodríguez, M., & Ayala, H. (2020). Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025. *Revista Científica Ecociencia*, 7(3), 1-29.
- Martínez, C., Milian, O., & Hernández, D. (2017). Procedimiento para la capacitación en negociación a directivos hoteleros. *Retos Turísticos*, 16(1), 1-11.
- Moreno, M. J. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 27(14).
- Pérez, J. (2017). *Diseño de un procedimiento para la formación de negociadores en el complejo Rancho Luna - Faro de Luna en Cienfuegos*. [Tesis de maestría, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas].
- Rojas, S. V. (2020). *Desarrollo de la gestión de talento humano en las agencias de viaje para mejorar la comercialización del producto turístico. Estudio de dos casos. Lima, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres].
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8ª ed.). Prentice Hall.

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



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 Alfa Publicaciones**.



Indexaciones

