Acercamiento a la gestión del conocimiento como una nueva competencia genérica para los directivos del MINTUR

**Resumen**

La revolución industrial 4.0 exige nuevas competencias relacionadas con la información, la tecnología y el conocimiento. Ante esta realidad, la gestión del conocimiento (GDC) toma mayor significación en las organizaciones y en el desempeño de los decisores. Teniendo como antecedentes las 8 competencias genéricas que sustentan el Diagnóstico del Potencial Directivo (DPD) en el MINTUR, el objetivo fundamental de este trabajo es analizar la pertinencia de la inclusión de la GDC como una competencia decisiva para el desempeño de los decisores en el sector. Se utilizaron métodos de nivel teórico: histórico-lógico, ascenso de lo abstracto a lo concreto, inductivo-deductivo y comparación. Del nivel empírico: revisión de documentos y entrevista semiestructurada. Como resultado se tiene que, la GDC es una competencia imprescindible para el desempeño exitoso de los directivos, pertinente de incluir en DPD y en los procesos de reclutamiento/selección, formación, evaluación y promoción, al combinar dinámicamente manejo de la información, tecnología y talento humano. Aspectos de gran relevancia para el funcionamiento del turismo en cuanto al cumplimiento de los estándares internacionales, procedimientos y servicio al cliente No obstante, no se encuentra de forma explícita en las competencias actualmente trabajadas, hay algunos nexos en: desarrollo personal (autodesarrollo) y liderazgo (creatividad) pero, no la presenta en tu totalidad. Se concluye que es pertinente incluir la GDC como competencia genérica de los directivos del MINTUR, pues muestra la posibilidad de desarrollo y transformación de la relación individuo-trabajo-organización, ampliando así sus modos de actuación.

PALABRAS CLAVE: COMPETENCIAS DIRECTIVAS, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, DIRECTIVOS.

**Abstract**

The industrial revolution 4.0 requires new skills related to information, technology and knowledge. Given this reality, knowledge management (KM) takes on greater significance in organizations and in the performance of decision-makers. Having as a background the 8 generic competencies that support the Diagnosis of Management Potential (DPD) in the MINTUR, the fundamental objective of this work is to analyze the relevance of the inclusion of the GDC as a decisive competency for the performance of decision-makers in the sector. . Theoretical level methods were used: historical-logical, ascent from the abstract to the concrete, inductive-deductive and comparison. From the empirical level: document review and semi-structured interview. As a result, GDC is an essential competency for the successful performance of managers, pertinent to include in DPD and in the recruitment/selection, training, evaluation and promotion processes, by dynamically combining information management, technology and human talent. Aspects of great relevance for the operation of tourism in terms of compliance with international standards, procedures and customer service. However, it is not found explicitly in the competencies currently worked on, there are some links in: personal development (self-development) and leadership (creativity) but, it does not present it in its entirety. It is concluded that it is pertinent to include GDC as a generic competence of MINTUR managers, since it shows the possibility of development and transformation of the individual-work-organization relationship, thus expanding their modes of action.

KEYWORDS: LABOR COMPETENCIES, KNOWLEDGE MANAGEMENT, MANAGERS.

**Antecedentes**

Los recursos económicos como el dinero y mano de obra, no constituyen actualmente los recursos básicos para el desarrollo de las economías, si no el saber, la productividad y la innovación aplicada al trabajo. Por lo que surgen nuevas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible, donde las ventajas de la industria 4.0 se presentan también en los productos del conocimiento, la información y la tecnología (Delgado, 2020).

Es así, que la gestión empresarial está cada vez más centrada en el individuo como principal activo. En cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados: la gestión del conocimiento. El cual toma mayor significación cuando se analiza en el papel de los directivos dentro de las organizaciones.

Sin pretender ser absolutos, son pocas las investigaciones que centran su desarrollo en la relación de las competencias laborales de los directivos y la gestión del conocimiento. Se encuentran en mayor medida en el área educativa pero, en el espectro empresarial tiene que verse aún más allá de una herramienta de manejo del recurso humano, para instituirse como una competencia laboral necesaria para el logro exitoso de los objetivos estratégicos de la empresa.

Este es precisamente el objetivo fundamental que se persigue en esta presentación, analizar la gestión del conocimiento como una competencia laboral decisiva para el desempeño de los directivos en el MINTUR y su relación con el DPD. Para esto se utilizan métodos del nivel teórico como el histórico – lógico, el ascenso de lo abstracto a lo concreto, el inductivo – deductivo y la comparación. Del nivel empírico la revisión de documentos y la entrevista.

Esta preocupación surge ante la necesidad de la constante actualización de la metodología establecida para el DPD, la cual se mantiene aplicándose en el sector. La existencia de nuevas demandas laborales y la invariable necesidad de cumplirlas con eficacia ante la digitalización y el manejo de información globalizada, amplía las competencias genéricas de los cuadros. A la vez que constituye una posibilidad de ubicarla en las específicas del primer nivel de dirección.

La gestión por competencias adquiere vital importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. El modelo cubano para la implementación del SGICH, asume nueve módulos o procesos claves, ubicando a las competencias laborales como centro de todos los procesos de la gestión de recursos humanos que se ejecutan en la organización.

En la literatura especializada objeto de consulta, se puede encontrar un gran número de autores que, a través de diferentes enfoques, modelos y procedimientos, colocan como centro de atención de la gestión, el enfoque por competencias (Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1997; Besseyre, 1999; Zayas, 2002; Chiavenato, 2004; Cuesta, 2005; Morales, 2006; Sánchez, 2007; Yániz y Villardón, 2008; Soltura, 2009; Tobón, Prieto y Fraile, 2010; Benítez, 2012; Pérez, 2013; [Bird,](https://www.emerald.com/insight/search?q=Barbara%20Bird)2019; International Standard Organization, 2019).

En Cuba, además de reconocer estas propuestas, son la de Morales (2006) y la Norma Cubana 3002 (Oficina Nacional de Normalización, 2007), las que en principio orientan el trabajo. Presentan el modelo para un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) teniendo en cuenta el sistema económico y social cubano. Persiguen alcanzar un nivel óptimo de eficiencia y eficacia mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo; para lo cual, el factor clave son los Recursos Humanos.

Las competencias laborales son así entendidas como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Hay múltiples definiciones y clasificaciones de competencias (Leal, *et al*., 2022; Pérez, 2022; Miranda, *et al*., 2023). Desde su origen en la década de 1970 en la Universidad de Harvard, basado en los trabajos de McClelland, el concepto de competencia ha sido objeto de controversia (Izaguirre, *et al*., 2009). La competencia se entiende entonces como una combinación compleja de propiedades esenciales de utilidad en situaciones específicas, como conocimientos, actitudes, valores, habilidades y motivaciones.

En los últimos años, las competencias directivas han cobrado gran relevancia (Leal, 2022). Reconocer esa prioridad es esencial para la práctica efectiva de la gestión de competencias y el desarrollo del potencial humano (Cervantes, *et al*., 2015).

Dado el papel del directivo, como segmento estratégico y que forma parte de los recursos humanos en las organizaciones, se fundamenta la necesidad de estudiar, de forma particular, las competencias en los directivos, aspecto que se destaca en distintos trabajos de autores como: Hammet y Prahalad (1995), Cardona y Chinchilla (1999), Cuesta (2005), Armenteros (2007), Soltura (2009), Fuentes (2010), Rodrigo (2012), Escalona (2013), Lacoviello y Pulido (2018), CLAD (2018), Roehrich, *et al*. (2019), Departamento Administrativo de la Función Pública (2021), Delgado, *et al.* (2022). Estos últimos proponen una metodología para determinar las competencias laborales de los directivos en Cuba, la cual se ha aplicado y se utiliza actualmente en algunos sectores del país.

Para el trabajo con las competencias directivas en el MINTUR, según Cervantes y González (2017), se asume la definición de Cuesta (2001, p.5): “las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”. Entendiendo que estas características subyacentes integran el saber, saber hacer, saber ser y saber estar enunciados por Bunk (1994, citado por Fernández, 2009).

Como resultado del estudio realizado en 2011 se definen ocho competencias clave con sus pautas de comportamiento, que se consideran transversales. Pues se requieren en todos los cargos directivos del organismo con diferente grado de desarrollo. Estas son: desarrollo personal, liderazgo, gestión estratégica, visión de negocio, orientación a resultados, orientación al cliente, toma de decisiones y manejo del cambio (Fernández, *et al*., 2011)

Aunque no se manifiesta de forma explícita en estas competencias, el conocimiento y su gestión dentro del quehacer del directivo es una variable relevante para el manejo de la organización. Bien ejecutada, es una consecuencia de estudiar, entender y prospectar las situaciones de competitividad y los cambios en los mercados, que le permiten al directivo disminuir los diferentes factores que amenazan su organización.

Atendiendo a las transformaciones del modelo económico y con ello de las estructuras empresariales en todos los niveles, la gestión del conocimiento se convierte en una competencia que los directivos también deben desarrollar. Hasta el momento, no se ha encontrado como tal en los enfoques planteados pero, está claro que si se quiere lograr un nivel superior de desarrollo en las organizaciones tiene que valorarse, asumirse y estimularse.

La generación de valor agregado por conocimiento es la innovación y la mejora, tanto de los productos como de los servicios en la organización. Proviene de la inteligencia y la creatividad de los empleados y utiliza como insumo básico la información. Ante el auge de las nuevas tecnologías y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización, se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no solo a los recursos humanos sino también las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general: la gestión del conocimiento (GDC).

Según Rodríguez (1999), la GDC podría resumirse en: información más gestión de recursos humanos. Se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor añadido a las actividades de la organización y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad. Este autor hace referencia a que la concepción de gestión de recursos humanos debe comprender: participación, compromiso, motivación y correspondencia entre los trabajadores, las que asociadas a las nuevas tecnologías de información, crean las condiciones necesarias para el avance de la nueva cultura organizacional.

La GDC es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, que se sustenta en pilares básicos como la gestión de recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de información. Es generar conocimiento, reunirlo, compartirlo y aplicarlo para la gestión de la organización, con acciones que creen valor añadido y eleven la eficacia en todas sus áreas. La gestión del conocimiento es un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la entidad.

Considerar una organización basada en el conocimiento significa una revisión general de los enfoques tradicionales de gestión, de la selección del personal, la contratación y la gestión de los trabajadores con conocimiento. Abarca además, la medición de la actuación, es decir del rendimiento individual, de los aportes que realiza a la organización (Hope y Hope, 2000).

En este sentido, la GDC no se limita a la manipulación de grandes y complejas bases de datos, es necesaria una adecuada comprensión del entorno, pues en la mayoría de los casos lo que falla no son los datos o la información que describen el fenómeno, sino el conocimiento para interpretarlos adecuadamente. Y es allí donde el directivo debe tener la competencia necesaria de gestión oportuna de ese conocimiento y lograr su integración a los procesos, funciones y sistemas.

**Metodología**

Se utilizó una metodología cualitativa, en una investigación de tipo descriptiva, a través del uso de informantes claves. Se utilizaron métodos del nivel teórico como: el histórico – lógico que permitió hacer un estudio de los antecedentes históricos de las competencias laborales y la gestión del conocimiento centrado, el analítico-sintético presente desde el primer momento en el estudio de la bibliografía seleccionada, permitió estudiar y procesar la documentación encontrada con relación al problema planteado, el inductivo – deductivo para la verificación de la idea a defender planteada a través del estudio y la comparación para encontrar relaciones con otros estudios y propuestas. Del nivel empírico: el análisis de documentos y la entrevista semiestructurada.

Se consultaron los documentos que guían el proceso de evaluación del potencial directivo en el MINTUR, el diccionario de competencias, el Repertorio de Comportamientos, el diccionario de competencias elaborado por la Escuela superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG) en el 2023 y bibliografía actualizada sobre el tema. Con el objetivo de identificar los presupuestos teóricos metodológicos que guían la gestión por competencias en el sector y la inclusión de la GDC dentro de ella.

La entrevista fue aplicada a directivos del MINTUR, en condición de informantes clave. Los mismos cursan actualmente el Diplomado de Comercio Exterior en su versión semipresencial. Los cuales fueron seleccionados atendiendo a los criterios de selección siguientes: ocupar puestos de dirección en diferentes niveles, comprometidos con el sector y sus resultados, capaces de transmitir sus criterios, vivencias, incidencias e inquietudes, permanencia superior a un año en el puesto, pertenecientes a varias OSDEs y dispuestos a colaborar. El objetivo fue analizar la pertinencia de la GDC como competencia decisiva en su desempeño como directivos. Los indicadores fueron los siguientes: familiarización con las competencias directivas, pertinencia de la GDC como competencia decisiva en su desempeño, formación de las competencias directivas, plan de desarrollo.

**Resultados**

Aunque hasta el momento, desde el punto de vista teórico, puede apreciarse la importancia y utilidad para los directivos y las organizaciones de la GDC como una competencia, la mayoría de la bibliografía encontrada sobre este particular se centra en líderes de instituciones educativas. En ellas se concentra la preocupación de desarrollar esta habilidad como una premisa que apoya la proyección y gestión de los procesos de enseñanza – aprendizaje en los diferentes niveles. Sin embargo, es menos profundizado en el área empresarial, en la cual se preocupan por los flujos de la información, como si esto garantizara solo una efectiva comunicación. Se recoge en las posibles propuestas de equipos de trabajo frente a retos que exigen innovación y desarrollo pero, no se tiene como protagonista a la figura del directivo como un agente imprescindible que estimula, proyecta, ejecuta y controla los procesos claves dentro de la organización. Estos criterios coinciden con de Obregón (2020).

En las competencias directivas para el MINTUR no se explicita la GDC como competencia genérica, ni se proyectan dentro de las dimensiones como tal. Sin embargo, pueden establecerse algunos nexos por ejemplo: en Desarrollo personal en la dimensión de autodesarrollo, donde de menciona el fomento del aprendizaje permanente, “Es proactivo en la búsqueda y adquisición de conocimientos para estar al día de las nuevas herramientas, métodos, enfoques, materias, tecnologías, etc., propias de su ámbito de trabajo” pero enfocado más a la actitud crítica y los recursos personológicos.

Dentro del Liderazgo, en la dimensión Dirección y desarrollo de colaboradores, describe como comportamiento que “Fomenta el aprendizaje y desarrollo de los otros. Dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos, hace demostraciones prácticas y ofrece sugerencias. Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. Incluye detectar necesidades de formación y establecer vías para satisfacerlas.”

En la dimensión Creatividad se plantea el aporte de nuevas ideas para desarrollar productos y servicios, lo que se relaciona con la aplicación del conocimiento y la tecnología para la solución de problemas pero no lo enfoca desde esa perspectiva.

En el caso de la competencia Gestión estratégica se planta lo siguiente: “Extrae conocimientos tanto de dentro como de fuera de la organización para tener una amplia visión de futuro y prever las implicaciones para el negocio”. No obstante, no se relaciona con el uso de las tecnologías y los efectos que tienen estos conocimientos en la cultura organizacional.

Cuando se analiza la competencia Visión de negocio, tambiénse encuentran nexos en relación al uso del conocimiento del negocio y sus procesos para prever su influencia en la organización. Dentro de sus comportamientos característicos se plantean: “Demuestra un conocimiento profundo de las tecnologías/productos/metodologías/servicios que pueden influir en el negocio, posicionándose como un referente de ello en la organización”.

En el diccionario de competencias genéricas de los cuadros, elaborado por la ESCEG responde a las homogenización del trabajo con las competencias directivas en todo el país. Aunque deja claro que cada sector debe particularizar en las que le son características, estas son la guía y orientación general del trabajo. Es así que se definen 13 competencias: comportamiento ético y revolucionario, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, planificación y organización, toma de decisiones ágil y efectiva, control y autocontrol, comunicación, innovación y creatividad, destrezas digitales, autopreparación y aprendizaje, dominio técnico – profesional, tenacidad y optimismo. Las cuales vienen acompañadas del los modos de actuación (MA) en cada caso (ESCEG, 2023).

Se encontró una atención explícita a la GDC, que si bien no se identifica con esta nomenclatura específicamente en el diccionario, el contenido lo deja claro. En este caso se corresponde con Destrezas digitales, que recoge 5 modos de actuación siguientes: MA 1. Utiliza las tecnologías digitales en su gestión; MA 2. Utiliza las redes sociales como parte de los procesos de la comunicación social; MA 3. Elabora y perfecciona la generación y gestión de contenidos digitales; MA 4. Conoce e impulsa los procesos de informatización y transformación digital; MA 5. Enfrenta los contenidos dirigidos contra la Revolución y sus políticas en el entorno digital.

Además, se encontró en otras competencias, modos de actuación que se identifican con la GDC, como es el caso de Innovación y creatividad, que incluye: MA 3. Aplica el conocimiento, la ciencia, la tecnología y los resultados de las investigaciones; MA 6. Diagnostica, proyecta e implementa mejoras e innovaciones organizacionales, en los productos, servicios y procesos; MA 7. Experimenta, generaliza experiencias e incorpora elementos nuevos.

También en la competencia Autopreparación y aprendizaje hay referencias de la GDC en los modos de actuación de la siguiente forma: MA 2. Evalúa las necesidades de conocimientos y gestiona su atención; MA 3. Aprende de las experiencias precedentes y evita repetir errores; MA 4. Demuestra capacidad de estudio y Autosuperación; MA 5. Identifica buenas prácticas, las asimila y adapta para mejorar; MA 6. Promueve la formación y superación continua.

Por último en el Dominio técnico – profesional puede identificarse elMA 2. Demuestra capacidad de transmitir sus conocimientos técnicos/profesional y experiencia a los demás.

En resumen, en el Diccionario de competencias genéricas de los cuadros, elaborado por la ESCEG, se le otorga importancia a la GDC. En él se identifica como Destrezas digitales con sus propios MA y está también incluida en otras competencias como MA que responde a sus principios y contenidos. Este es resultado de un proceso actualizado que responde a las condiciones que rodean al desarrollo y formación de los cuadros como decisores de procesos clave en el país.

Como resultados de las entrevistas, se tiene consenso en que los directivos consideran que la gestión del conocimiento es una competencia decisiva para los cuadros en la actualidad. Sin definir una nomenclatura específica que la denomine además de las establecidas plantean que, puede favorecer la tendencia al trabajo en estructuras más planas, la comunicación horizontal y transversal, la flexibilidad, las habilidades y actitudes hacia el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la diseminación del conocimiento, la creación de nuevos modelos mentales, la adaptación a los cambios, la honestidad y el estímulo del aprendizaje colectivo.

Resultó ser una preocupación en la mayoría de los entrevistados (80%) la poca formación que obtienen al respecto antes y después de ocupar el cargo. A la vez que consideran que su plan de desarrollo debiera diversificarse en contenidos y formas menos tradicionales de capacitación y formación. Pues reconocen que a aún predomina la formación tradicional, aunque se desarrolle desde los puestos y se realicen los diagnósticos de necesidades de aprendizaje. La fuerte estructura vertical que establece y lleva a cabo el proceso, afecta la motivación de los directivos por su formación.

Lo recogido en las entrevistas coincide con el criterio de Levy-Levoyer (1994), la formación se centra en las personas que ya ocupan un puesto determinado con el objetivo de hacerlas más eficaces, a diferencia de la formación tradicional, que tenía lugar antes que el individuo ingresara a la organización. La formación ya no antecede al trabajo, más bien la acompaña. Las experiencias son el fruto de una práctica buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, la que permite la integración con éxito de los conocimientos y del saber hacer, a fin de construir competencias inéditas.

Aunque los modelos de gestión de Capital Humano asumidos en Cuba, como es el desarrollado por Cuesta (2005) y Morales (2006), ubican en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona a través de su educación y desarrollo, en la dinámica real de las empresas el proceso de GDC no surge en su mayoría como una necesidad propia de crecimiento, innovación y competitividad. Los procesos se centran mucho más en la formación formal, que si bien es una vía y paso importante, no puede seguir teniendo las formas tradicionales en las actuales condiciones y demandas sociales.

Por lo tanto, los entrevistados coinciden en que un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional. Las competencias no pueden pasar solo por la creación de planes generales de formación, puesto que la movilidad en la carrera profesional también aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender. Además de reiterar el papel de la experiencia y del individuo como sujeto activo de sus propias experiencias y por ende de su formación, hay que hacer alusión a las implicaciones de cambio que supone, al interior de la organización, el desarrollo de competencias.

Refieren los informantes clave que, muchas veces no participan de forma espontánea, les falta información sobre los contenidos y el proceso en sí. La simultaneidad con las tareas propias de su puesto le provocan en lugar de motivación y crecimiento, un aumento de la tensión. Estos elementos coinciden con otras investigaciones realizadas a directivos (Cordero y Carmona, 2019). No obstante, también plantean que esta percepción se transforma positivamente en la medida que trascurre la formación pero, no están guiadas a la autogestión o a la gestión del conocimiento como una competencia a desarrollar en la figura del directivo.

Esto mismo sucede en los contenidos generales de la preparación y superación de cuadros que estructuran la estrategia y los planes, son muy escasas las acciones que van inclinadas a la formación de esta habilidad. Razón por la cual se considera válido llamar la atención sobre este particular, pues si se tiene en cuenta el desarrollo de la gestión del conocimiento de los directivos como una competencia propia de su responsabilidad, esto debería derivar en líderes capaces de llevar una organización que aprende. Por lo que se formar directores capaces de pensar, diseñar, ejecutar y evaluar estrategias competitivas, apoyadas en herramientas informáticas suficientemente ágiles, les favorece la adaptación desde su propia autogestión.

La gestión del conocimiento por ser un proceso continuo y proactivo, se convierte en una forma efectiva para alcanzar la excelencia, pues en muchas ocasiones las personas que dirigen no fueron formadas para ello y, aunque en algunos casos hayan realizado maestrías y doctorados en su materia, la gestión y dirección de una organización, tiene características estratégicas propias que exige el desarrollo de esta competencia en la actualidad.

**Conclusiones**

El aprendizaje continuo y la mejora de las competencias directivas son esenciales para contribuir a la empresa. La velocidad con que se producen los cambios en el entorno, produce un acortamiento de la vida del conocimiento empresarial, el cual genera la necesidad de aprendizaje continuo y la mejora de las aptitudes individuales. Por lo que la gestión de conocimiento se considera como parte básica del buen desempeño administrativo de un líder organizacional, que necesita combinar información, tecnología y talento humano en función de los objetivos de la organización.

La GDC requiere nuevas formas de cultura empresarial que se preste a compartir y generar nuevos conocimientos entre todos sus integrantes, sin distinción de niveles jerárquicos tradicionales. Es una competencia laboral que debe preocupar y ocupar a las organizaciones y sus líderes. Así como a los procesos de selección, movimientos, formación/capacitación y evaluación.

Aunque se han establecido nexos entre las competencias directivas definidas en el MINTUR y los elementos de la GDC como competencia, es claro que no se trata de manera explícita. En el Diccionario de competencias genéricas de los cuadros, elaborado por la ESCEG, se le otorga importancia a la GDC, identificada como Destrezas digitales con sus propios MA e incluida en otras competencias como MA que responde a sus principios y contenidos.

Partiendo de la fuerza que ha tomado en los últimos tiempos la tecnología y los modos de actuación que esta demanda para los directivos, se propone la inclusión de la GDC como competencia debe ser desarrollada para la mejor gestión del turismo en Cuba. Esta propuesta se basa en el enfoque que orienta el trabajo con las competencias en el sector. El cual considera que las competencias son indisolubles de la noción de desarrollo y que se basan no solo, en lo que la persona “sabe hacer” en el aquí-ahora sino que, debe expresar el estado potencial de las competencias. Por lo que a través del proceso de aprendizaje, pueden ser estimuladas y desarrolladas.

Siguiendo estas premisas se considera la posibilidad de proponer la inclusión de la GDC como una competencia directiva en el MINTUR. Como parte del proceso de actualización del Diagnóstico del Potencial Directivo que ha orientado y caracterizado el trabajo hasta la actualidad y a través del proyecto nacional que tiene un afluente en la Escuela Ramal del Turismo, puede realizarse un primer acercamiento. El cual puede aportar la ampliación de los comportamientos característicos de las competencias desarrollo personal, gestión estratégica, toma de decisiones, manejo del cambio y orientación a resultados, para de esa forma asumirla explícitamente.

**Referencias bibliográficas**

Armenteros, M. (2007). *La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible*. ISPJAE.

Benítez, T. (2012). *Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín*. [Trabajo de grado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba].

Besseyre, C. (1999). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto.

[Bird, B.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Barbara%20Bird) (2019). Hacia una teoría de la competencia empresarial. En Katz, J. y [Corbet, A](https://www.emerald.com/insight/search?q=Andrew%20C.%20Corbet). (Ed.) *Ideas fundamentales para los próximos veinticinco años de avances* (*Avances en el espíritu empresarial, el surgimiento y el crecimiento de empresas, vol. 21*), Emerald Publishing Limited, Bingley, págs. 115- 131. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020190000021011>

Cardona, P. y García, P. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas”. *Harvard Deusto Business Review,* 89, p. 10-27.

Cervantes, I. y González, G. (2017). Diagnóstico del potencial directivo en el nivel central de dos grupos hoteleros del MINTUR. Alternativas cubanas en Psicología, 5 (14).

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.

CLAD. (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público.* <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>

Cordero, D. y Carmona, A. (2019). Plan de acciones para elevar la motivación en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. *Universidad y Ciencia,8*(2), Abril - Julio, p. 149-168.

Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. (2da ed.) Editorial Academia.

Delgado, M., Muriel, J., Polo, J. y Padilla, D. (2022). Perfil de competencias de los directivos en cuba y su aplicación en  
la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, *6*(1). https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194

Delgado, T. (2021). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana De Transformación Digital*, *1*(1), 4–23. https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Plan Nacional de Competencias Laborales. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/bibliot  
/document\_library/bGsp2IjUBdeu/view\_file/38715883

Escalona, J. (2013). *Procedimiento para la implementación y evaluación de las competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín”. ARGRAF.* [Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba].

Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG). (2023). Diccionario de Competencias Genéricas de los Cuadros.

Fernández, E. (2009). El discurso de la formación basada en competencias profesionales. Un análisis crítico de la formación inicial de profesionales en la Educación Superior. *REIFOP*, 12(1), 151-160. <http://www.aufop.com>

Fuentes, R. Á. (2010). *Identificación y validación de competencias distintivas, de procesos y de los cargos directivos en la empresa de transporte de la construcción de Holguín*. [Trabajo de grado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba].

Hammet G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana*. Madrid, Ed. Ariel.

Harper, S. y Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid, Ed. Gaceta de los Negocios.

Hope J. y Hope T. (2000).*Competir en la tercera ola: Los diez temas claves de la dirección en la era de la información*. Madrid Gestión.

International Standard Organization. ISO 10015. (2019). Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas. Segunda edición 2019-12. Traducción oficial, Ginebra, versión española.

Izaguirre, R., Ramírez de la Torre, H., Pérez, P., Estrada, E., Brizuela, E., y Pérez, E. (2009). Las competencias directivas: una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección de salud. *INFOMED*. Https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/363/406

Kruyen, P. y Van Genugten, M. (2020). Opening up theblack box of civil servants’ competencies. *Public Management Review*, 20, 118-140.   
https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442

Lacoviello, M. y Pulido, N. (2018). Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso. En Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). *Competencias Laborales en el Sector Público.* Colección Experiencias EIAPP, Caracas, Venezuela.

Leal, C. (2022). *Las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas* [Tesis para optar por el título de Licenciada en Economía, Universidad de Matanzas]. Cuba.

Leal, C., Pereira, R., Miranda, Y., León, Y., y González, E. (2022). Las competencias directivas en los servicios de Salud en Cuba. *Monografías 2022*, 17. Www.monografías.umcc.cu (Universidad de Matanzas)

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. París, Les Éditionsd´Organisation.

MINTUR. (2011). Diccionario de Competencias Directivas del Turismo.

Miranda, Y., León, Y., González, E., Delgado, M., y Leal, C. (2023). Competencias directivas genéricas: su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. *Universidad y Sociedad, 15*, 294- 306. Https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3764

Morales, A. (2006). *Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos*. Disertación doctoral no publicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

Obregón, L. (2020). Gestión del conocimiento, habilidad gerencial para directivos de instituciones educativas. *Ruta Maestra*, 2. https://santillana.com.co/ rutamaestra/edicion-25/gestiondel-conocimiento

Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana 3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Implantación. Ics: 03.100.30.

Pérez, R. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *EAN*, 47, p. 46-65.

Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ª ed.). Madrid, Ed. Díaz de Santos.

Rodrigo, J. (2012). Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos. Aplicación en la Empresa Poligráfica de Holguín ARGRAF. [Trabajo de grado. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba].

Rodríguez, J. (1999). La GdC: una gran oportunidad. *El profesional de la información*, *8*(3), p. 4-7.

Roehrich, J., Selviaridis K., Kalra, J., Van der Valk, W. y Fang, F. (2019). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension, *Production Planning & Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1647364>

Sánchez, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfases de Holguín*”. [Tesis doctoral no publicada, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba].

Soltura, A. (2009). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. [Tesis doctoral no publicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana].

Tobón, S., Prieto, J. y Fraile, J. (2010)*. Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*. México, Pearson Educación.

Werther, W. y Davis, H. (1991). *Administración de personal y recursos humanos.* (3ª ed.). México, Ed. Mc Graw-Hill.

Yániz, C. y Villardón, L. (2008). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje*. Vol. 12. Madrid, Universidad de Deusto.

Zayas, P. (2002). *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* La Habana, Ed. Academia.