

Artículo de investigación

Recibido: 15-02-25 Aceptado: 01-04-25

Teoría y economía del turismo

Propuesta de un procedimiento para la identificación de competencias directivas en el sector hotelero

Propuesta de un procedimiento para la identificación de competencias directivas en el sector hotelero

1. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo

Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local. Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero km 3 ½, Cuba.

(yadney.osmaida@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

2. Yenisey León Reyes

Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local. Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero km 3 ½, Cuba.

(yenisey.leon@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

3. Evelyn González Paris

Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local. Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero km 3 ½, Cuba.

(velyn.gonzalez@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

4. Rosahydis Pereira Pérez

Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local. Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero km 3 ½, Cuba.

(rosahydis.pereira@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9796-9712>

Resumen

Actualmente, las competencias directivas adquieren mayor importancia en el entorno organizacional; a lo que el sector turístico cubano y específicamente, el hotelero, no están ajenos. El trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la identificación de competencias directivas en el sector hotelero. Para ello se utilizan métodos y técnicas tales como: dialéctico materialista, inductivo-deductivo, histórico-lógico, analítico-sintético, tormenta de ideas, dinámica de grupos, enfoque sistémico, revisión bibliográfica y documental. Resultan del trabajo un procedimiento compuesto por etapas y pasos, con métodos y técnicas que facilitan la identificación de las competencias directivas. Se concluye que el estudio de las competencias directivas es necesario en el sector hotelero, si se pretende atraer y satisfacer a un mayor número de clientes. Además, se aprecia en la literatura científica consultada, que se debe seguir profundizando en estudios de competencias directivas en las instalaciones hoteleras, de ahí la importancia de la propuesta que se elabora.

Palabras clave: competencias directivas, directivos, identificación, procedimiento, sector hotelero.

Abstract

Now, the directive competitions acquire bigger importance in the organizational environment; to that that the Cuban tourist sector and specifically, the hotel one, they are not other peoples. The work has as objective to propose a procedure for the identification of directive competitions in the hotel sector. For them they use methods and techniques such as: dialectical materialistic, inductive-deductive, historical-logical, analytic-synthetic, storm of ideas, dynamics of groups, systemic focus, bibliographical and documental revision. They are of the work a compound procedure for stages and steps, with methods and techniques that facilitate the identification of the directive competitions. It concludes that a study of the directive competitions is necessary in the hotel sector, if it is sought to attract and to satisfy a bigger number of clients. Also, it is appreciated in the consulted scientific literature that should continue deepening in studies of directive competitions in the hotel facilities, of there the importance of the proposal that it is elaborated.

Keywords: directive competitions, directive, identification, procedure, hotel sector.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a grandes retos; entre los que destacan: la transformación tecnológica, la limitación de recursos, el aumento de competidores y la innovación. Es en ese sentido que, las personas como creadores de valor (González Verde et. al. 2024), cobran mayor relevancia; al ser los encargados de utilizar de forma adecuada los recursos y de contribuir a través de su desempeño al cumplimiento de las metas organizacionales trazadas, en un contexto cambiante e incierto. En ese sentido, según González Verde, & Sánchez Fernández, (2024), el éxito organizacional depende de la participación activa de un personal competente y de su introducción e integración de forma correcta en la organización.

En ese orden, los directivos como personas encargadas del proceso administrativo, deben conducir la planificación, organización, ejecución y control de los procesos que se realizan en la organización. Donde su desempeño exitoso va a estar en correspondencia con el adecuado desarrollo de sus competencias directivas. Entendiendo por competencias directivas, según Miranda Lorenzo, (2023), como aquellos comportamientos que manifiesta el directivo para el ejercicio de la función directiva de forma exitosa, en correspondencia con los objetivos organizacionales.

El turismo sigue siendo una de las actividades profesionales con más futuro (Miranda Lorenzo et. al. 2023) y que juega un importante papel en muchas economías globales (González Espinosa, 2024); donde, a criterio de las autoras, se reafirma el valor de considerar y desarrollar adecuadamente concepciones vinculadas al desempeño directivo y al desarrollo de sus competencias, en aras de obtener los beneficios esperados en un entorno cada vez más complejo.

En Cuba, según González Paris et. al. (2024), el sector turístico es un sector estratégico para el desarrollo de la economía del país; la segunda mayor fuente de divisas extranjeras (Bernal Rodríguez et. al. 2023). Este, se gesta en importantes espacios considerados atractivos para los visitantes y es uno de los rubros que más ingresos genera.

Dentro del sector turístico, los servicios hoteleros tienen un rol significativo. Ellos han aumentado su popularidad y cobrado una marcada importancia. Su surgimiento está dado debido a la imperiosa necesidad de los múltiples viajeros que buscaban lugar para descansar mientras estaban de visita (González Espinosa, 2024). Es por ello, a consideración de Pérez Corso (2022), que los directivos de estas instituciones deben moverse hacia la búsqueda constante de más estrategias en las que se puedan diferenciar de los demás, a efectos de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los clientes, para lo cual es necesario estar dotados de competencias directivas.

Al profundizar en entrevistas realizadas a directivos y especialistas del sector turístico y particularizando en la hotelería, se aprecian insuficiencias vinculadas al desconocimiento de las

competencias que deben ser tenidas en cuenta según las funciones de los cargos directivos, lo que unido al número de directivos del sector que no han transitado por cargos de otro nivel y a que se seleccionan directivos por disposición y por sus valores no por sus competencias; repercute en que no siempre el desarrollo de las competencias directivas sea el necesario según la actividad que se dirige. Además, a partir de la revisión bibliográfica y documental realizada se aprecian problemas vinculados a: falta de información para la toma de decisiones oportuna, poco dominio de documentos rectores que dictan el trabajo en la gestión de la política de cuadros y las competencias genéricas de los cuadros, inadecuada comunicación entre directivos y colaboradores, así como falta de proyección estratégica en el trabajo directivo.

Además, en el Decreto Ley 13 (Consejo de Estado, 2020) y el Decreto Presidencial 208 (Presidente de la República de Cuba, 2021), que tienen como objetivo preparar las estructuras de dirección a todos los niveles para la adecuada planeación y conducción de los procesos dirigidos, se plantea la necesidad de profundizar en estudios relacionados con las competencias directivas; de modo que, preparar a los directivos cubanos en este sentido para el perfeccionamiento de sus funciones en el proceso administrativo, es un requisito para su efectivo desenvolvimiento.

Al tener en cuenta los aspectos anteriores, en la investigación se sigue el objetivo de proponer un procedimiento para la identificación de competencias directivas en el sector hotelero. Resultado que, a criterio de las autoras, sirve como punto de partida para un mejor trabajo en el desarrollo de las competencias directivas y en la gestión de la política de cuadros.

Métodos

dialéctico- materialista. Con el uso de técnicas como el UCINET, se obtuvieron los pasos comunes y las principales diferencias entre los procedimientos que fueron consultados como parte de los antecedentes del estudio; que de conjunto con el empleo de métodos teóricos y empíricos permitieron la propuesta que se realiza.

Entre ellos destacan:

- Histórico y lógico: para revelar las tendencias del proceso de gestión del capital humano por competencias, a través del estudio documental.
- Analítico - sintético: estudio de los fenómenos que rodean al objeto investigado, al definir sus conceptos y tendencias.
- Inductivo – deductivo: posibilita la sistematización de la información a partir de datos provenientes de otras investigaciones.
- Enfoque de sistema: proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

- Revisión documental: permite analizar los aspectos vinculados con el tema investigado en documentos rectores del país y del sector donde se desarrolla la investigación en períodos de tiempo mediante la revisión directa de documentos.
- Revisión bibliográfica: se realiza a través del análisis de la bibliografía consultada relacionada con la investigación en períodos de tiempo, mediante la revisión directa de los criterios de los autores al respecto.
- Tormenta de ideas: técnica para la generación de ideas donde cada persona va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros en la medida en que interviene aportando sus criterios.
- Dinámica de grupo: consiste en la reunión de un número de personas para abordar un tema; constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas.

Resultados y discusión

El Turismo es una industria en continua evolución e innovación; precisamente en los hoteles la mejora de la oferta y la adaptación a las necesidades de los públicos es un pilar de carga de su progreso; para ello se ponen en marcha equipos multidisciplinarios que se especializan en la gestión del factor humano a través de las competencias que se necesitan en el puesto de trabajo para contribuir al alcance de las metas de la organización (Pedroso Menéndez, 2020). En ese sentido, se considera esencial trabajar en las competencias del personal que presta estos servicios y específicamente en el personal directivo. Por ello, para darle cumplimiento al objetivo del trabajo, se realiza el análisis de 23 propuestas, correspondientes a procedimientos y metodologías que trabajan la identificación de competencias y que se recogen en los estudios desarrollados por Pérez Corso (2022) y Miranda Lorenzo (2024), de ellos el 56,5 % de los últimos cinco años vinculadas a las competencias directivas en el contexto nacional e internacional y el 21,7 % desarrollados en el sector para el que se realiza la propuesta.

A partir del análisis de las propuestas desarrolladas en las investigaciones antes expuestas, se elaboran dos matrices binarias; una que recopila información vinculada a los investigadores y pasos de los procedimientos, mientras que la otra expone a dichos investigadores con los métodos, técnicas y herramientas que utilizan. Matrices que se procesan a través del software UCINET versión 6.743 (ver figuras 1 y 2).

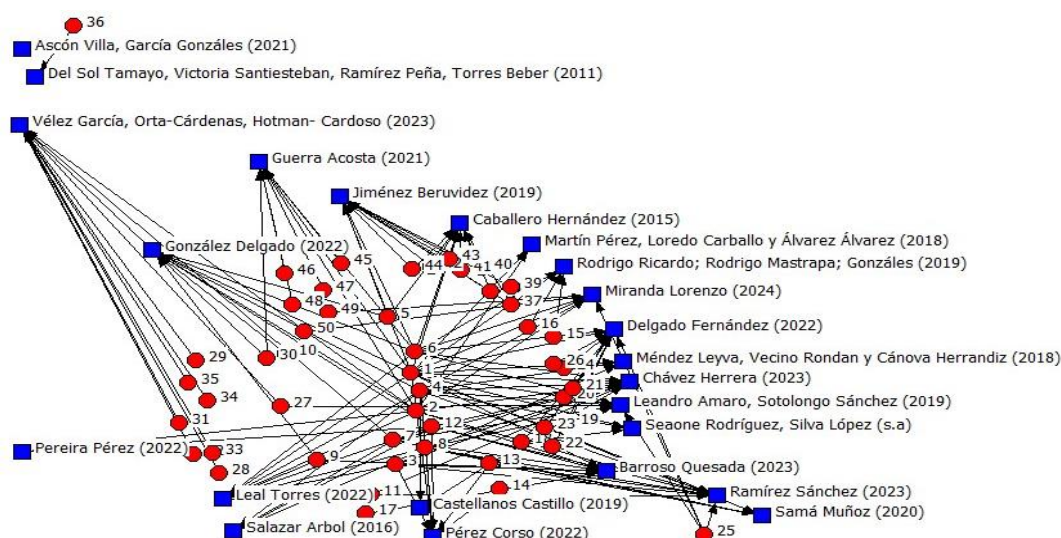


Figura 1. Presencia de pasos en los procedimientos y metodologías de competencias directivas analizados. Fuente: Software UCINET, Versión 6.743.

Como se aprecia en la figura 1, se obtiene que los pasos comunes para identificar las competencias directivas son: estructuración del grupo de trabajo, definición de las competencias directivas, capacitación para la implementación del estudio, elaboración de perfiles de competencias, retroalimentación de los resultados, elaboración de los instrumentos a emplear, selección del personal que aportará a la identificación de competencias y creación de un clima institucional favorable; con más de un 26 % de coincidencia.

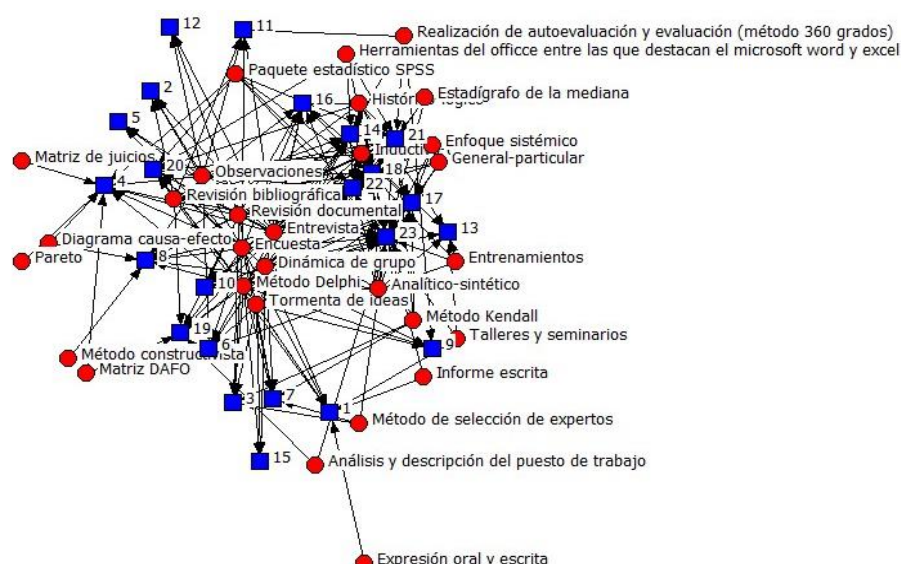


Figura 2. Presencia de métodos, técnicas y herramientas utilizados en procederes y metodologías de identificación de competencias directivas analizados. Fuente: Software UCINET, Versión 6.743.

En la figura 2 se observa que, los métodos, técnicas y herramientas más utilizados son: la dinámica de grupos, la entrevista, la encuesta, la revisión documental, el método Delphi, la tormenta de ideas, la observación y la revisión bibliográfica; con más de un 52 % de coincidencias.

Destacan como aspectos relevantes en las últimas investigaciones consultadas, la utilización de software para el procesamiento de los resultados y la confección de diccionarios de competencias como instrumento metodológico para su gestión en las organizaciones. Además, la importancia concedida al análisis de la situación de partida y a la caracterización de la organización (donde se incluyen aspectos vinculados a las características de la institución, su proyección estratégica y del personal directivo) ha ido en crecimiento en los estudios vinculados con las competencias directivas, sin importar el sector en que se desarrolle.

Una vez analizados los aspectos antes tratados, las autoras proponen un procedimiento que tiene como objetivo: Proporcionar la secuencia metodológica (etapas y pasos) para identificar las competencias directivas en los directivos de las organizaciones que brindan servicios de hotelería. Las etapas y pasos, están concebidas de forma lógica y consecutiva, lo que indica que el comienzo de una se comprende a partir de la correcta terminación de la anterior. En la figura 3 se muestra el procedimiento propuesto, compuesto de cuatro etapas y nueve pasos.

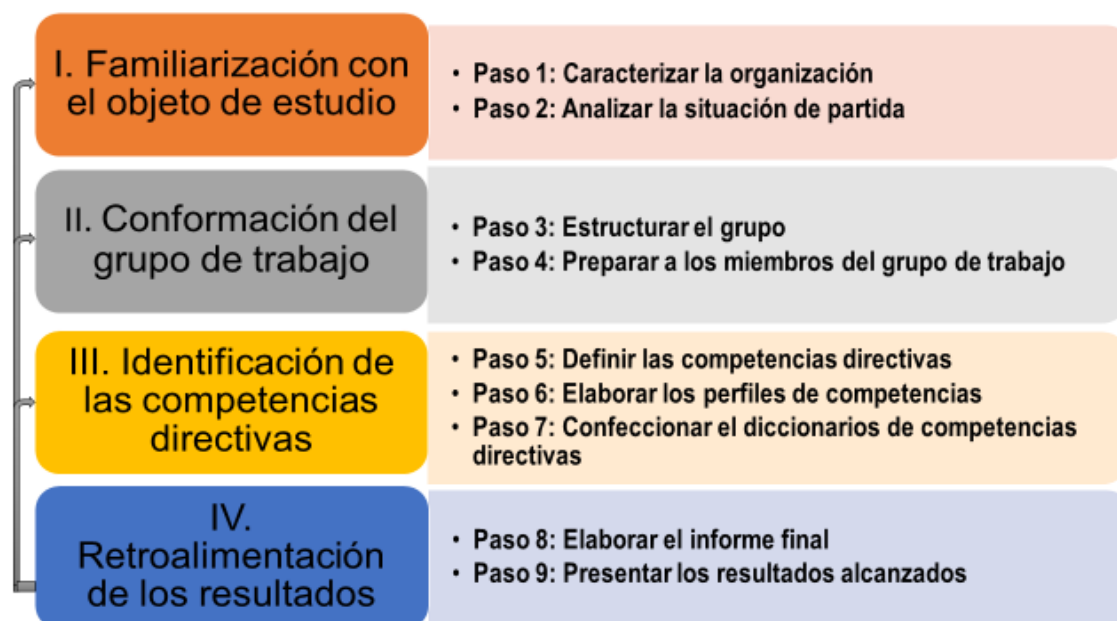


Figura 3. Etapas y pasos del procedimiento propuesto para identificar las competencias directivas en el sector hotelero. Fuente: Elaboración propia.

Una vez representada la figura en la que se grafica el procedimiento propuesto, se procede a la descripción de las etapas y pasos. Para ello, se precisan: objetivos a lograr con cada etapa, explicación de los pasos que las componen, así como los métodos, técnicas y/o herramientas que se deben utilizar. A su vez, se explican otros aspectos de interés considerados por las autoras.

Etapla I “Familiarización con el objeto de estudio”: conformada por dos pasos. Tiene el objetivo de familiarizarse con la organización, teniendo en cuenta la actividad que desarrolla y sus características, así como una perspectiva de la situación inicial.

Paso 1: Caracterizar la organización. Resulta un paso previo y decisivo antes de emprender el diseño o perfeccionamiento de cualquier proceso (León Reyes, 2023). La información puede ser obtenida a través de: la revisión documental, la observación directa, la entrevista y la encuesta. Entre los documentos a revisar para este paso se encuentran: la planeación estratégica de la organización, manuales de procesos y procedimientos, diagramas de procesos, así como normas y regulaciones del sector.

Paso 2: Analizar la situación de partida. Para ello, es preciso investigar en qué estado se encuentra la institución en el momento inicial del estudio, respecto a la situación de sus directivos, reservas y canteras; así como aspectos vinculados a las competencias directivas de estos. Es por eso necesario obtener información mediante métodos y técnicas entre los que se pueden citar los siguientes: analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, revisión bibliográfica, revisión documental, encuesta, tormenta de ideas y testimonios, por solo mencionar algunos de los más frecuentes.

Cabe destacar la importancia que, a criterio de las autoras, se le debe conferir al método investigación-acción-participación, distinguido por la investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados.

Etapla II “Conformación del grupo de trabajo”: compuesta por dos pasos. Tiene como propósito seleccionar a las personas que participarán en la identificación de las competencias directivas.

Paso 3: Estructurar el grupo. Se sugiere conformar un grupo de trabajo compuesto por personas que representen a los cargos investigados o que conozcan de las funciones de estos, ya sea por su experiencia en el cargo o por su interrelación con el mismo. El grupo debe ser multidisciplinario y compuesto por al menos siete personas; donde los participantes conozcan sobre el trabajo de dirección y normativas vigentes, tanto desde el punto de vista directivo como vinculadas al sector y muestren su compromiso con la investigación. El mismo estará dirigido por un representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización. Otro miembro del grupo, debe ser un especialista de cuadros, cuya función consiste en el asesoramiento a cada uno de los cargos que se trabaje.

El principal método utilizado para la conformación del grupo de trabajo es la tormenta de ideas, para ello el órgano de cuadros de la organización y los directivos del máximo nivel deben reflexionar sobre los aspectos enunciados con anterioridad en el presente paso.

Paso 4: Preparar a los miembros del grupo de trabajo. Para garantizar el buen desarrollo del trabajo, los miembros del grupo deben prepararse en correspondencia con el papel a desempeñar

en el estudio, así como con los aspectos vinculados a las competencias directivas y su identificación. Se le explica al grupo de trabajo sobre la necesidad, importancia y beneficios que se obtendrán con la implementación del estudio; así como los principales métodos, técnicas, herramientas; lo que unido al proceso de planificación a desarrollar para realizar la investigación facilita la comprensión de la misma y crea pautas para el funcionamiento del grupo.

Para la ejecución del paso, se pueden considerar la utilización de dinámicas de grupos, talleres y entrenamientos. En ese sentido, el mínimo de acciones a ejecutar estará en correspondencia de las necesidades cognitivas del grupo y sus particularidades. Dichas acciones deben realizarse por profesionales que dominen los temas a trabajar, ya sean propios de la organización o externos a ella; en aras de que favorezcan la creación de un clima organizacional fortalecido y sensibilizado con la investigación, que propicie positivamente el proceso de implementación del procedimiento a partir de su contribución a la motivación, el trabajo grupal, la comunicación, la creatividad y la innovación.

Etapla III “Identificación de las competencias directivas”: compuesta por tres pasos. Tiene como propósito definir las competencias para los cargos directivos de la organización.

Paso 5: Definir las competencias directivas. Se realiza mediante intercambio con el grupo de trabajo conformado en la etapa anterior siguiendo un enfoque funcional, para ello se aplican el método Delphi en sus tres rondas.

Primera ronda: Listar las competencias que el grupo de trabajo considere a partir de la pregunta: ¿Cuáles son las competencias directivas que debe poseer el directivo del cargo X de la organización? Este listado puede enriquecerse con las competencias directivas identificadas en la literatura científica a través de la revisión bibliográfica y en documentos vinculados con el cargo directivo que se analiza (revisión documental).

Segunda ronda: Se le entregará a cada miembro del grupo de trabajo la información resultante de la ronda anterior y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias directivas que deben poseer el directivo del cargo X de la organización? En caso necesario agregue otra que considere. Y entonces los miembros del grupo señalarán con una X aquellas competencias con las que están de acuerdo.

Tercera ronda: Determinación del nivel de importancia de las competencias listadas, donde 1 será la más importante y n será la de menos importancia a partir de la siguiente pregunta: ¿Qué nivel de importancia Ud. daría a cada una de las competencias directivas, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño eficaz del directivo del cargo X en la organización? Obtenida la información con los criterios de cada uno de los miembros del grupo de trabajo, se ordenarán las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada

por Rj, con posterioridad se calculará el nivel de concordancia de los miembros del grupo de trabajo conformado a través del método Kendall.

Paso 6: Elaborar los perfiles de competencias. Para ello, se consideran los aspectos que debe tener un perfil de competencias directivas según el Presidente de la República de Cuba (2021). Para el desarrollo del presente paso se utilizan los métodos teóricos revisión bibliográfica y documental.

Paso 7: Confeccionar el diccionario de competencias. Para elaborar el diccionario, una vez identificadas las competencias directivas, se procede a su conceptualización y se determinan los comportamientos asociados con el grupo de trabajo, aspectos estos esenciales; aunque a su vez el diccionario puede incluir recomendaciones para su uso, debido a su importancia en el proceso de toma de decisiones del órgano de cuadros por su valía en el trabajo no solo de selección y movimiento de directivos, sino también para la evaluación, trabajo con las reservas y preparación de estos. Los métodos y técnicas utilizados para el desarrollo del paso son: revisión bibliográfica, revisión documental, tormenta de ideas y dinámica de grupos.

Etapas IV “Retroatimentación de los resultados”: compuesta por dos pasos. Tiene como propósito dar a conocer a directivos y especialistas de cuadros de la organización los resultados obtenidos con el estudio.

Paso 8: Elaborar el informe final. Una vez recolectadas todas las informaciones obtenidas, a partir de la puesta en práctica de cada uno de los pasos anteriores, se procede a la conformación de un documento en el que se exponen los resultados logrados. En dicho paso se utilizan fundamentalmente los métodos teóricos y herramientas del Office, entre las que se encuentran: Microsoft Word y Excell.

Paso 9: Presentar los resultados alcanzados. Una vez elaborado el informe final, donde se esbozan los resultados obtenidos a partir de la identificación de las competencias directivas en el desarrollo de los intercambios realizados con el grupo de trabajo, se presentan por parte del personal que conduce la labor, los principales resultados alcanzados a los directivos de la entidad hotelera donde se realice el estudio y a otras instancias que así lo requieran. Para ello se utilizan fundamentalmente, la dinámica de grupos y herramientas del Office, entre las que se encuentra: Microsoft Power Point.

Conclusiones

En la actualidad, las competencias directivas son reconocidas por su importancia como herramienta de gestión para la obtención de mejores resultados en la organización. El sector turístico y los propios servicios hoteleros, reconocen la necesidad de su estudio si de contribuir al desarrollo de las organizaciones y al aumento de la calidad del servicio se trata. Entendiendo

por competencias directivas como los comportamientos del directivo para el ejercicio de sus funciones de forma exitosa.

Al analizar 23 procedimientos relacionados con las competencias directivas, consultados por la autora; se obtienen a partir del UCINET, similitudes en cuanto a pasos y métodos para identificar las competencias directivas. Destaca como aspecto incluido en las últimas investigaciones la caracterización de la organización, el análisis de la situación de partida y la confección de diccionarios de competencias.

Se propone para la identificación de las competencias directivas en el sector hotelero, un procedimiento compuesto por cuatro etapas y nueve pasos; en el que se describen los aspectos necesarios para su implementación, así como métodos y técnicas a emplear, que permiten sustentar científicamente los resultados.

Referencias bibliográficas

- Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, E., Clapés Rodríguez, Y., & Artiles Acosta, R. (2023). Cálculo del recurso humano en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 22(1), e-5168. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/44>
- Consejo de Estado. (2020). Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 885. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- González Espinosa, E. (2024). *Diseño y lanzamiento del producto bodas en el hotel Selectum Family Resort Varadero del Grupo de Turismo Gaviota Varadero* [Tesis presentada en opción al Título de Máster en Administración de Empresas mención Dirección, Universidad de Matanzas]. Cuba.
- González Paris, E., Rojo Chaviano, M., Pereira Pérez, R., Escobar Navarro, M., Miranda Lorenzo, Y. O. (2024). Procedimiento para la concepción de acciones de políticas públicas que contribuyen al desarrollo local desde la gestión turística y gubernamental. *Retos Turísticos*. 23 (1). e-6479, enero-diciembre, 2024. ISSN: 2224-7947. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/112>
- González Verde, A., Monzón Cordoví, D., & Acosta Corzo, E. F. (2024). Contribución a la mejora del Capital Humano en el Hotel Meliá Internacional Varadero. *Retos Turísticos*, 23(1), e-6400. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/68>
- González Verde, A., & Sánchez Fernández, A. (2024). Contribución a la mejora de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Hotel Iberostar Laguna Azul. *Retos Turísticos*, 23(1), e-6400. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/100>

- Miranda Lorenzo, Y. O. (2024). *Modelo de competencias directivas para la gestión de la política de cuadros en los servicios hospitalarios* [Tesis presentada en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas]. Cuba. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/4135>
- Miranda Lorenzo, Y. O., Barroso Quesada, A. B., León Reyes, Y., & Ortega Arencibia, A. (2023). Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá las Antillas. *Retos Turísticos*, 22, 10. <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/53>
- Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., González Paris, E., Delgado Fernández, M., & Robaina Rodríguez, G. (2023). Competencias directivas: una mirada desde la gestión del Hospital Provincial Clínico Quirúrgico Docente "Faustino Pérez" [Artículo original]. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7, 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8286471>
- Pedroso Menéndez, M. L. (2020). *Procedimiento para la determinación de competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico* [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2543?show=full>
- Pérez Corso, D. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas. <https://rein.umcc.cu/bitstream/handle/123456789/3272/TD22%20Dayli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Presidente de la República de Cuba. (2021). Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. 900-936. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

Contribución autoral

Cada autor ha contribuido de forma sustancial en la elaboración del artículo, en las tareas de diseño de la investigación, recopilación y procesamiento de la información, análisis de los resultados, redacción y corrección del informe.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.