

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN  
COMO HABILIDAD DIRECTIVA EN LA FACULTAD DE TURISMO DE LA  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA.**

**STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATION MANAGEMENT  
AS MANAGERIAL SKILL AT THE TOURISM FACULTY OF THE UNIVERSITY OF  
HAVANA.**

***Yoan Hernández Flores, Lcdo.***

Licenciado en Turismo (Cuba).

Profesor Adiestrado de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

yoan961122@gmail.com

***Melissa Quintana Soto, Srta.***

Estudiante de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

melissa.quintana@estudiantes.ftur.uh.cu

***Brenda de la Caridad González Peraza, Srta.***

Estudiante de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

brendagonzalezperaza@gmail.com

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 21 de junio de 2020

Aceptado: 7 de agosto de 2020

**RESUMEN**

Las habilidades directivas y los procedimientos para su desarrollo y evaluación, en años recientes, se han hecho más notables en la Educación Superior. La práctica de las mismas resulta necesaria en cualquier nivel jerárquico; por ello, se exige un proceso de estudio y proyección para alcanzar los estándares planeados en la Universidad de La Habana. La presente investigación se orienta en el estudio del nivel de importancia y desempeño de la habilidad de gestión de la innovación en los directivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana para, en consecuencia, proponer un diseño estratégico que garantice su mejora continua. Con dicho propósito, se emplearon métodos empíricos y teóricos, que permitieron realizar un análisis integral de dichas habilidades. Los resultados arrojados por la investigación reflejaron la falta de identificación de las capacidades que se tienen y, de las que, se requieren para el buen desarrollo de la gestión de la innovación; lo anterior, generó la propuesta de estrategias y planes de acción para su implementación.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, gestión de la innovación, Facultad de Turismo, estrategias y planes de acción.

## **ABSTRACT**

The managerial skills and the procedures for their development and evaluation, in recent years, have become more remarkable in Higher Education. These practice is necessary at any hierarchical level; therefore, a process of study and projection is required to achieve the standards planned at the University of Havana. The present investigation is oriented in the study of the level of importance and performance of the innovation management ability in the executives of the Tourism Faculty of the University of Havana to consequently propose a strategic design that guarantees its continuous improvement. For this purpose, empirical and theoretical methods were used, which allowed a comprehensive analysis of these skills. The results of the research reflected the lack of identification of the capacities that exist and those that are required for the proper development of innovation management, which generated the proposal of strategies and action plans for its implementation.

**Keywords:** Managerial skills; innovation management; Tourism Faculty; strategies and action plans.

## **INTRODUCCIÓN**

El arte de dirigir requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir; para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que deben tener los directivos, forman el trinomio para lograr el éxito (Madrigal, 2009).

De acuerdo con Codina et al (2016), en Cuba se ha incursionado en el estudio de las habilidades directivas. El Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana (CETED) y el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), son de esas instituciones que se vinculan a la búsqueda del perfeccionamiento de las técnicas de dirección en Cuba. Los resultados arrojados son notables, pero la preparación por parte de los cuadros no ha tomado toda la significación que merece, debido a que, estos no reconocen la carencia de ciertas capacidades necesarias para dirigir cualquier proceso.

Las Instituciones de Educación Superior (IES), no escapan de esta realidad y demandan que se desempeñen por parte de los directivos las habilidades necesarias para mantener la calidad en su gestión. El cambio es un hecho evidente que se visualiza en las IES, por tanto, tener el dominio del mismo es una cuestión de voluntad y de capacidad para llevar a todos los trabajadores hacia un destino común (Ascón y García, 2018).

En la actualidad, todas las organizaciones deben cambiar para sobrevivir, lo que, los lleva a reemplazar las formas acostumbradas de hacer las cosas. Lo anterior, requiere que los directivos sean capaces de dirigir el proceso de innovación ineludible, de conjunto con el apoyo de toda la organización.

Actualmente, el triunfo de los objetivos estratégicos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana está marcado por la fuerte influencia que ejercen los líderes (Ascón y García, 2018); sin embargo, no se cuentan con las acciones necesarias para su aprovechamiento y desarrollo debido a la falta de conocimiento y evaluación a favor de su utilización y potenciación en vías de lograr el éxito en todos los ámbitos de la institución.

El gran potencial existente en esta facultad para llevar acabo proyectos e investigaciones científicas, muchas veces se imposibilita debido a la existencia de ciertas limitantes en los cuadros de la facultad para gestionar eficientemente el proceso de innovación en el centro.

Ante esta problemática, se define como objetivo general: Diseñar estrategias para el desarrollo de la gestión de la innovación como habilidad directiva en la Facultad de Turismo de La Universidad de La Habana.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

En las últimas dos décadas ha alcanzado cada vez mayor importancia, la esfera denominada habilidades directivas, por constituir un engranaje a partir del cual, los directivos en las organizaciones fomentan sus relaciones interpersonales.

Una de las definiciones más completas, y la cual es asumida por los autores de la investigación, es la expuesta por Vivar (2020), quien afirma que las habilidades directivas, son entendidas como “aquellas capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño”.

Según Codina (2016), es muy difícil que un dirigente logre dominar todos los aspectos técnicos y organizativos que se requieren para alcanzar los objetivos de su organización. Por tanto, su habilidad principal debe estar en lograr que su equipo y los miembros de su organización pongan conocimientos, experiencias y energías en función de los objetivos propuestos y de los resultados que se esperan de su gestión. Esta es la dirección principal a la que se dirige el desarrollo de las habilidades directivas.

Los investigadores como Katz (1974) y Puchol y Martín (2010), determinan las habilidades desde diferentes perspectivas de acuerdo al objetivo que pretenda el directivo alcanzar, esto conlleva, a identificar que las habilidades pueden ser utilizadas en diferentes situaciones, para

lograr la obtención de cualquier estrategia u objetivo que quiera plantear dentro de la organización.

Según Codina (2004), las habilidades directivas abarcan principalmente las relaciones interpersonales de diferente naturaleza que se producen en un proceso de dirección con los subordinados, los niveles superiores, los colegas y los diferentes factores del entorno.

Whetten y Cameron (2011) en sus estudios destacan que, no existen dos puestos directivos idénticos, pero aún así, los resultados de diversos estudios han arrojado la existencia de diez habilidades directivas esenciales clasificadas en personales, interpersonales y grupales (Tabla 1).

Tabla 1

*Habilidades directivas esenciales.*

<b>Personales</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Grupales</b>
Desarrollo de autoconocimiento	Formación de equipos efectivos	Motivación de los empleados
Solución creativa de problemas	Facultamiento y delegación	Ganar poder e influencia
Manejo del estrés	Liderar el cambio positivo	Comunicación de apoyo Manejo de conflictos

Fuente: Elaboración propia a partir de Whetten y Cameron (2011).

Los autores concuerdan con Astigarraga (2016), quien plantea que el perfeccionamiento de las habilidades directivas básicas para la gestión constituye un desafío en el acontecer de la Educación Superior.

De igual forma, Ascón, García y Lajara (2019), plantean que, las habilidades directivas adquieren cada vez más importancia en las IES y en el desarrollo profesional de sus directivos, al constituirse como elementos diferenciadores aplicables en cualquier esfera del conocimiento.

Precisamente, una de las habilidades directivas más estudiadas en los últimos años, es la gestión de la innovación, también conocida como solución analítica y creativa de problemas. Los autores comparten el criterio de Suárez (2003), el cual plantea que “es la función gerencial encargada de contribuir, con un enfoque estratégico, al éxito empresarial, mediante el inventario, la evaluación, el enriquecimiento, la optimización y la protección del patrimonio tecnológico de la empresa”.

Se plantea además que, con el objetivo de desarrollar capacidades innovadoras y tecnológicas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización se debe integrar la investigación científica y tecnológica, la ingeniería y la administración.

Los intentos por identificar las características que subyacen a los innovadores no son muy frecuentes en la literatura especializada, la que, en general se centra en el concepto de creatividad como un rasgo propio de la personalidad para explicar la capacidad de innovación. Lo anterior asume, que la creatividad por sí sola es suficiente para la innovación, sin tomar en consideración otras características individuales que puedan cumplir un rol fundamental (Chell y Athayde, 2009).

Con el fin de identificar las sub-habilidades de innovación que pueden ser entregadas a los directivos, Chell y Athayde (2009), Kairisto-Mertanen y Mertanen (2014), Horth y Buchner (2014) han abordado la temática; pero, luego de la revisión de la bibliografía especializada, las sub-habilidades mejor descritas son las identificadas por Dyer, Gregersen y Christensen (2011) citados en Moya (2016).

Dyer, Gregersen y Christensen, llevaron a cabo un proyecto de investigación que consistió en dos fases: por un lado, un estudio inductivo de los innovadores comparados con los no innovadores y, por otro, un estudio en el que se compararon aproximadamente 80 ejecutivos innovadores y 400 no-innovadores. Al mismo tiempo, se efectuaron entrevistas a una muestra de 30 emprendedores innovadores, y a un número similar de ejecutivos *senior* de organizaciones más grandes.

El resultado general de la investigación, fue la propuesta de un modelo para generar ideas innovadoras (Figura 1). En dicho modelo, los autores exponen las cuatro habilidades conductuales que deben presentar los trabajadores con el objetivo de crear ventajas competitivas en sus entidades: cuestionar (interrogar), observar, crear redes de contacto y experimentar. Además, presentan una habilidad cognitiva (pensamiento asociativo) que deben presentar los directivos.

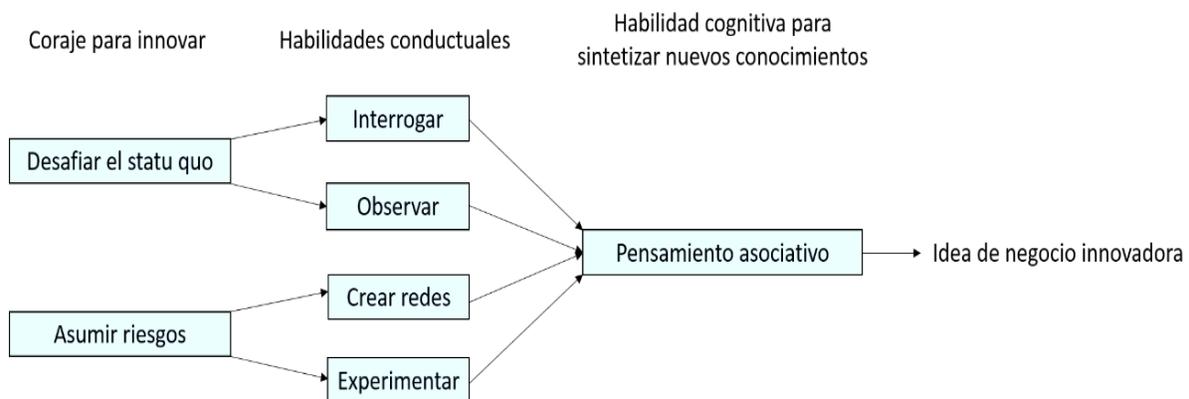


Figura 1. Modelo para generar ideas innovadoras.

Fuente: Elaboración propia a partir de Moya (2016).

## MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento metodológico utilizado en la investigación (Tabla 2), responde a la metodología propuesta por el proyecto de investigación de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana para la Gestión Prospectiva de Habilidades Directivas en los Cuadros, expuesta por Domínguez (2018).

Este procedimiento metodológico ha sido utilizado en los estudios llevados a cabo en la Facultad de Turismo, sobre el desempeño de las habilidades directivas. Por una parte, permite determinar las habilidades directivas esenciales y las sub-habilidades relacionadas con el objeto de estudio que, según su orden de prioridad, deben poseer los directivos en la Educación Superior; de igual modo, se identifican las principales variables que inciden en el desempeño de dichas sub-habilidades. Por último, el diseño de estrategias y sus consecuentes planes de acciones, permite potenciar el desarrollo de las habilidades directivas en las entidades.

Tabla 2

*Procedimiento metodológico de la investigación.*

<b>Nº</b>	<b>Etapas de la investigación</b>	<b>Métodos y herramientas empleadas</b>
1	Caracterización de la Facultad de Turismo	Análisis histórico-lógico Análisis y síntesis Revisión documental
2	Evaluación de la habilidad gestión de la innovación en los directivos de la Facultad de Turismo	Método Delphi Encuestas
3	Análisis global de los resultados como base en la propuesta de estrategia	Método de Análisis Estructural Matriz de Influencia - Dependencia Tormenta de ideas

Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez (2018).

Para la caracterización de la Facultad de Turismo, fue necesario comprender la evolución experimentada desde su surgimiento hasta su situación actual y las diferentes etapas por las que ha atravesado, lo que permitió conocer además la dinámica de gestión y operación del centro de estudios. Para ello, se recopiló y procesó la información relacionada con el objeto de estudio.

Durante la segunda etapa se llevaron a cabo varios estudios. Primeramente, se aplicó el método Delphi (por su valor para la obtención de información fehaciente dada por un nivel de consenso grupal), para realizar la determinación y validación de la propuesta de habilidades

directivas esenciales que deben estar presente en los cuadros de la Educación Superior, así como, las principales sub-habilidades relacionadas con la gestión de la innovación.

Para ello, fue confeccionado inicialmente un listado de 20 Profesores Titulares del CETED y del CEPES. que cumplían con los requisitos buscados:

- Más de 7 años de experiencia de trabajo.
- Poseer conocimientos sobre las habilidades directivas, particularmente de la gestión de la innovación.
- Tener al menos dos publicaciones científicas, referidas al tema de las habilidades directivas.

A este grupo se le aplicó un cuestionario, para determinar el Coeficiente de Competencia (K) de cada experto según lo expuesto por Hurtado de Mendoza (2003) citado en Hernández (2020), que es el que determina en realidad cuales expertos son los de mayor competencia para el desarrollo de la investigación. Fueron seleccionados, finalmente, siete especialistas que presentaron un coeficiente de competencia alto.

Durante la primera ronda de aplicación de este método, se elaboró un cuestionario donde los expertos definieron un total de 15 habilidades directivas esenciales en los cuadros de la Educación Superior, 15 sub-habilidades vinculadas con la gestión de la innovación, y algunas variables internas y externas que influyen en dicha habilidad.

Al calcular el coeficiente de Alpha de Cronbach para validar la confiabilidad, quedaron definidos las 10 habilidades, 10 sub-habilidades y 14 variables a emplear en la segunda ronda.

De esta forma, en la segunda ronda los expertos expresaron su conformidad o no con los elementos definidos para el estudio a realizar, y durante la tercera ronda, se empleó la escala de Likert para que, cada experto asignara una puntuación a las opciones que se le presentaron, con el objetivo de ordenarlas a partir de su importancia o nivel de incidencia en el éxito del desempeño del directivo (el número 1 es la más importante, hasta llegar a n=10, que serían las habilidades directivas, las sub-habilidades y las variables menos importantes). De esta forma se definieron las habilidades, sub-habilidades de innovación y las variables claves (internas y externas) que pueden incidir en el desarrollo de la gestión de las sub-habilidades determinadas.

En un segundo momento de esta etapa, se encuestaron a profesores de la entidad, con el objetivo de valorar el desempeño de las habilidades directivas esenciales y las sub-habilidades de gestión de la innovación, definidas por los expertos, en los cuadros de la facultad.

El total de encuestados para sondear sobre las competencias de los directivos, se determinó a partir de que, la población de la investigación fuese definida como el total de profesores de la entidad (51) y, mediante el cálculo matemático, la muestra resultó ser de 20 profesores.

Durante la tercera etapa, fue empleado el método de Análisis Estructural, que según Godet y Durance, citados por Hernández (2020), “es un método sistemático, en forma matricial, de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su entorno explicativo”. Su principal objetivo es, destacar las principales variables influyentes y dependientes y, por consiguiente, las variables esenciales para la evolución del sistema.

Los expertos establecieron la relación existente entre las variables, por lo que otorgaron el valor 0 si no existe influencia, 1 si es débil, 2 si es media y 3 si es fuerte. Elaborada la matriz, el software MICMAC (versión 6.1.2 2003/2004) elabora la gráfica de dependencia-influencia de las variables, lo que permite la clasificación de cada una de ellas en dependencia del cuadrante en el cual se encuentren.

Finalmente, con la identificación de las variables claves, y en correspondencia con los resultados obtenidos, a través de la Tormenta de Ideas, se declararon las estrategias, y sus consecuentes planes de acción para la mejora de la habilidad de innovación de los directivos.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### ***Etapa 1: Caracterización de la Facultad de Turismo***

La Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana logró sus primeros egresados en junio de 2008 en la Universidad de La Habana. Este centro garantiza la formación de un profesional con preparación integral, de gran sensibilidad revolucionaria y altos valores de humanismo y solidaridad. La misma, centra su misión en la formación permanente de profesionales y al desarrollo de investigaciones en constante interacción con la comunidad, para contribuir al desarrollo sostenible del turismo, los viajes y la hospitalidad.

La filosofía de trabajo para el desarrollo de los valores mediante el plan de estudios parte de la persuasión como forma de trabajo principal. Esta persuasión, se organiza en cuatro niveles: conocimiento, conciencia, creación de convicciones y la transformación de la conducta hacia un quehacer más revolucionario y patriótico. De esta forma, la base axiológica de la carrera destaca la dignidad, el patriotismo, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad, el humanismo, la laboriosidad, la honradez, la justicia y el espíritu de sacrificio.

La matrícula oficial del curso 2019-2020 es de 480 alumnos. El claustro de profesores se encuentra concertado por 51 profesores, de ellos, 24 se encuentran a tiempo parcial en la institución y 27 a tiempo completo. El consejo administrativo está integrado por un Decano, 4 Vicedecanos (Formación, Económico, Vinculación y Desarrollo) y 4 Jefes de Departamentos (Turismo, Viajes, Hospitalidad y Administración).

## **Etapa 2: Evaluación de la gestión de la innovación en los directivos de la Facultad de Turismo**

La aplicación de los cuestionarios a los expertos, durante la tercera ronda, permitió a los autores identificar inicialmente el nivel de importancia de las habilidades definidas para los directivos de la Educación Superior (Tabla 3).

Tabla 3

*Importancia de la habilidades directivas en los directivos de la Educación Superior.*

<b>Orden</b>	<b>Habilidades directivas</b>	<b>Por ciento (%) de concordancia entre expertos</b>
1	Liderazgo	100
2	Comunicación	100
3	Trabajo en equipos	85
4	Gestión de la innovación	83
5	Administración del tiempo	83
6	Reuniones productivas	71
7	Manejo de conflictos	71
8	Solución de problemas	71
9	Enfoque estratégico	71
10	Negociación	71

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, como resultado de la encuesta aplicada a los profesores (Figura 2), se evidenció que, las habilidades más desarrolladas por los directivos, según el nivel de frecuencia de selección, son: liderazgo, comunicación y reuniones productivas. Mientras que, las menos desarrolladas son la administración del tiempo y el trabajo en equipo; a la vez, resultaron estar en un nivel medio: el manejo de conflictos, la solución de problemas, el enfoque estratégico, la negociación y la gestión de la innovación.

Como se puede observar en la tabla 3, según la consulta a expertos, la gestión de la innovación es la cuarta habilidad más importante en los directivos de la Educación Superior. A pesar de ello, según la figura 2, el 33,3 % de los profesores manifiestan que los directivos poseen un bajo desarrollo de esta habilidad; mientras que el 55,5 % la desarrollan medianamente, por lo que se ratifica la importancia de llevar a cabo acciones para su potenciación.

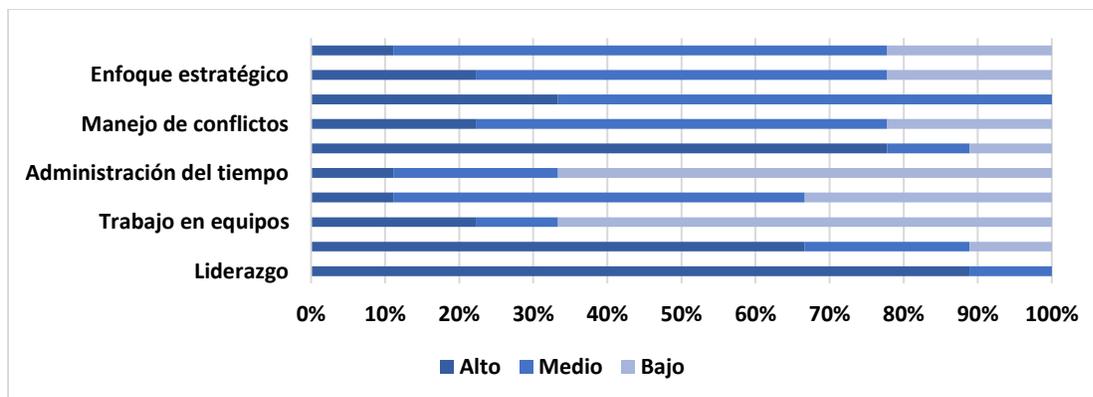


Figura 2. Habilidades directivas esenciales presentes en los directivos.

Fuente: Elaboración propia.

En un segundo apartado (en la consulta a expertos), se evaluaron las sub-habilidades asociadas a la gestión de la innovación, que deben poseer los directivos de la Educación Superior. Según la tabulación de los resultados, estas son: la creatividad, la capacidad para motivar, la capacidad para dirigir equipos creativos, la colaboración, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la creación de redes de contactos, el pensamiento asociativo, la capacidad para cuestionar y la propensión al riesgo.

En este sentido, según los resultados de la aplicación de la encuesta a profesores (Figura 3), las sub-habilidades que son consideradas como las más desarrolladas por los directivos, son: la gestión del conocimiento, la creación de redes de contacto y el pensamiento asociativo. Sin embargo, los autores consideran válido señalar el bajo nivel en que se manifiestan la creatividad, la capacidad para motivar y la capacidad para dirigir equipos creativos; sub-habilidades señaladas por los expertos como las de mayor importancia.

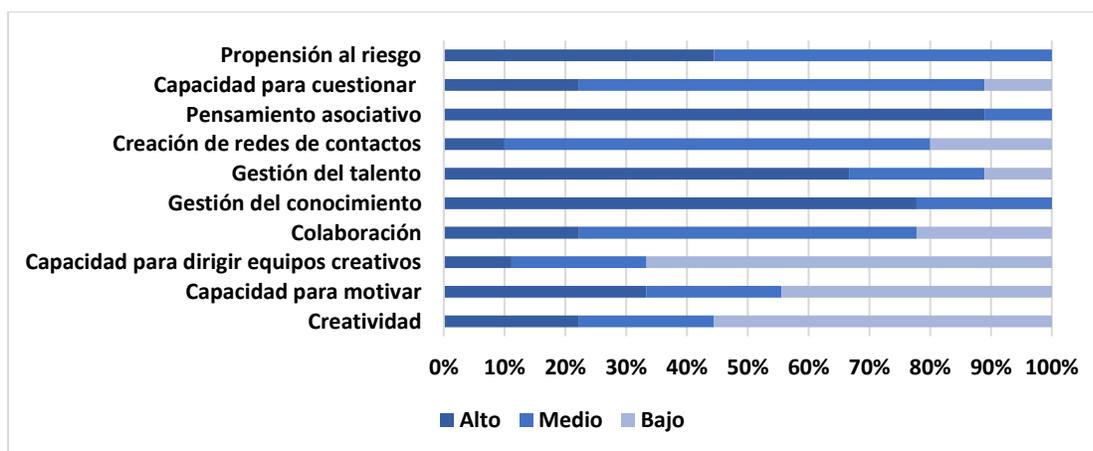


Figura 3. Sub-habilidades de la gestión de la innovación desarrolladas en los directivos de la entidad según los profesores encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Lo hasta ahora expuesto, permite destacar, que no existe un favorable desarrollo de la gestión de la innovación; la poca importancia y la falta de identificación por parte de los directivos y de sus capacidades, han impedido el éxito de la misma.

### ***Etapa 3: Análisis global de los resultados como base en la propuesta de estrategia***

En el análisis de los resultados del Método Delphi desarrollado en la etapa anterior, se obtuvieron 14 variables en el orden interno y externo, que influyen en la gestión de la innovación en las IES (Tabla 4).

Tabla 4

*Variables que influyen en la gestión de la innovación.*

<b>Variables Internas</b>		<b>Variables Externas</b>	
<b>V1</b>	Resistencia al riesgo	<b>V8</b>	Alianzas estratégicas
<b>V2</b>	Socialización	<b>V9</b>	Centralización y verticalidad
<b>V3</b>	Exceso de control	<b>V10</b>	Colaboración efectiva
<b>V4</b>	Exceso de trabajo	<b>V11</b>	Políticas públicas
<b>V5</b>	Miedo a cometer errores	<b>V12</b>	Acceso a la información
<b>V6</b>	Falta de reconocimiento	<b>V13</b>	Financiamiento
<b>V7</b>	Tecnología	<b>V14</b>	Demandas a la Educación Superior

Fuente: Elaboración propia.

Al ser introducidas las variables en el software MICMAC (versión 6.1.2 2003/2004), los expertos evaluaron las relaciones existentes entre las variables definidas. Dicha relación se evalúa a través de la Matriz de Influencia Directa (MID).

A partir de la información anterior, y con la ayuda del software MICMAC, se establece una jerarquía de las variables estudiadas, lo cual, permite construir la Matriz de Influencia - Dependencia (Figura 4).

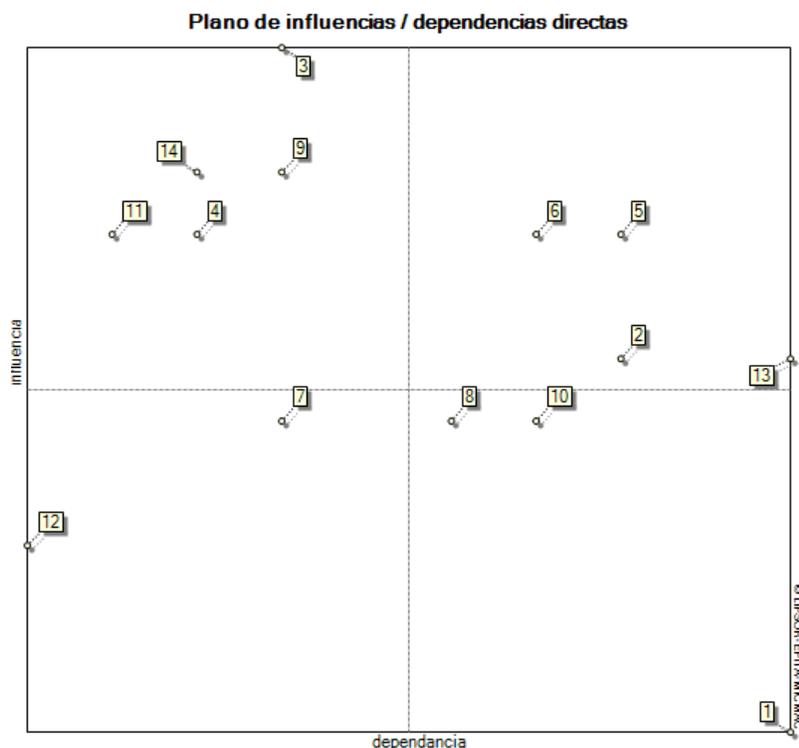


Figura 4. Matriz de Influencia - Dependencia entre las variables definidas.

Fuente: Elaboración propia a partir del software MICMAC (versión 6.1.2 2003/2004).

Clasificadas cada una de las variables, y con la opinión de los expertos, en dicha matriz, se observa que las que se encuentran en el cuadrante II y III son consideradas de enlace o claves (aquellas muy motrices y muy dependientes que más influyen en la gestión de la innovación como habilidad de los directivos).

Por lo tanto, sobre las variables: miedo a cometer errores, falta de reconocimiento, socialización, las alianzas estratégicas y la colaboración efectiva, deben trazarse las estrategias y sus consecuentes planes de acción.

Del análisis efectuado, a través de la Tormenta de Ideas desarrollada entre autores y expertos, se proponen las estrategias y consecuentes planes de acciones, que permitirán el mejoramiento de la gestión de la innovación en los directivos, a partir de las variables claves identificadas.

Tabla 5

Plan de acción para la estrategia nº 1.

<b>Lograr un mayor tiempo de autopreparación en los directivos</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Contingencia</b>
Reorganizar el plan de trabajo a favor de un mayor	Reunión con los directivos y trabajadores.	Decano	Decano y Vicedecanas	Trimestral	Valorar otras formas de

tiempo para la auto preparación de los directivos.					administración del tiempo.
Realizar talleres de administración del tiempo que les permita a los directivos gestionar su tiempo de trabajo.	A través de debate, lluvia de ideas, mapas mentales, grupos de discusión y paneles.	Decano	Profesor Facultad de Psicología: Manuel Calviño	Trimestral	Planificar acciones específicas de capacitación y/o conferencias con especialistas.
Diseñar un calendario que, de forma estratégica, busque aumentar el número de actividades vinculadas a la innovación.	Consejo de Dirección.	Decano	Decano	Semestral	Buscar otra alternativa que no afecte en gran medida los planes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

*Plan de acción para la estrategia nº 2*

<b>Lograr una mayor socialización entre directivos y trabajadores</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Contingencia</b>
Divulgar informaciones a través del sitio web de la facultad sobre nuevos proyectos que demanden la participación de estudiantes y profesores.	Realizar actualizaciones periódicas a la página.	Vicedecana de Desarrollo	Responsable de comunicación de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU)	Mensual	Buscar otras formas más directas de divulgación de la información.

Reconocer públicamente a las personas que hayan realizado aportes significativos con sus proyectos.	A través del Consejo de Dirección, Reuniones de Departamentos y Asambleas de Brigada.	Decano	Vicedecana de Desarrollo, Jefes de departamentos y Presidentes de Brigada	Mensual	Otorgar un reconocimiento material.
Coordinar encuentros de intercambio entre los cuadros de la facultad y los trabajadores.	A través del <i>Focus Group</i> .	Vicedecana de Desarrollo	Jefes de departamento y Secretariado de la FEU	Bimensual	Coordinar para que en los intercambios intervenga un especialista del Ministerio de Turismo (MINTUR).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

*Plan de acción para la estrategia nº 3.*

<b>Incrementar el uso de las tecnologías vinculadas a la innovación</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Contingencia</b>
Insertar una sección dedicada a proyectos innovadores recientes dentro de la página web de la institución.	Diseñar un espacio en la página.	Vicedecana de Desarrollo	Jefe del Departamento de Turismo	Anual	Permitir el acceso en Internet a sitios privados vinculados a proyectos recientes.
Programar la instalación de nuevos dispositivos en función del	A través de contratos con la Empresa de Telecomunicaciones y la Universidad de	Decano	Vicedecana de Gestión	Anual	Otorgar cuotas para el acceso a Internet a través de

mejoramiento de la conexión a Internet en la facultad.	Ciencias Informáticas (UCI).				las cuentas Nauta.
Utilizar programas informáticos para la ejercitación de capacidades innovadoras en los directivos.	A través de aplicaciones informáticas: sesiones de preguntas y respuestas y de debate online.	Vicedecana de Desarrollo	Jefe del Departamento de Turismo	Mensual	Diseñar una aplicación móvil.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

*Plan de acción para la estrategia nº 4.*

<b>Garantizar el intercambio entre la facultad de turismo y demás instituciones</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Contingencia</b>
Diseñar nuevos mecanismos de financiamiento con facilidades para las entidades del MINTUR.	A través del establecimiento de contratos.	Decano	Vicedecana de Gestión	Semestral	Buscar otras vías de financiamiento externo.
Organizar contratos con organizaciones vinculadas a la gestión del desarrollo local para la inclusión de los proyectos de la facultad	A través de ferias expositivas de los proyectos creados.	Decano	Vicedecana de Desarrollo	Semestral	Buscar mecanismos para que la Universidad de La Habana tome parte del presupuesto y lo destine para financiar los

en sus planes de financiamiento anual.					proyectos de la facultad.
Crear redes de contacto con organismos vinculados al Ministerio de Educación Superior para viabilizar proyectos innovadores.	A través de la Oficina de Transferencia de Resultados Innovadores (OTRI).	Decano	Vicedecana de Gestión	Semestral	Acudir directamente al MINTUR, a la Oficina del Historiador y al Ministerio de Planificación Física.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Plan de acción para la estrategia n° 5.

<b>Implementar programas de capacitación para lograr un mayor desarrollo de la creatividad en los cuadros de la Facultad de Turismo</b>					
<b>Acciones</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Contingencia</b>
Coordinar conferencias con Profesores Titulares del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED).	A través de paneles y reuniones con especialistas.	Decano	Profesores Titulares del CETED	Trimestral	Impartir cursos de capacitación por los profesores del CETED.
Desarrollar el método SCAMPER como técnica grupal para	El tópico sobre el que se está intentando generar ideas es sometido a una serie de	Vicedecana de Desarrollo	Directivos del centro de estudios	Trimestral	Desarrollar otras técnicas que estimulen la creatividad como la Relajación y

incentivar el proceso creativo entre los trabajadores.	preguntas estandarizadas. Las mismas hacen referencia a si se pueden buscar sustituciones, combinaciones, adaptaciones, modificaciones, otros usos, eliminaciones o reducciones, o a si es posible proceder con nuevas reordenaciones.				Visualización y las Analogías y Provocaciones
Realizar simulaciones de procesos reales que puedan ocurrir en la facultad y que permitan el desarrollo de habilidades innovadoras en directivos.	A través de la medición del desempeño de los directivos en posibles situaciones reales.	Decano	Profesores Titulares del CETED	Semestral	Diseñar otros ejercicios como el Semáforo del Consenso

Fuente: Elaboración propia .

## **CONCLUSIONES**

La gestión de la innovación, como habilidad directiva, contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mediante el inventario, la evaluación y el enriquecimiento del patrimonio tecnológico de la empresa.

Los directivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, manifiestan ciertas deficiencias vinculadas al desarrollo de la gestión de la innovación.

Las sub-habilidades vinculadas a la gestión de la innovación mejor desarrolladas en los directivos de la facultad, son: la creación de redes de contacto, la gestión del conocimiento y el pensamiento asociativo.

Se definieron las variables: miedo a cometer errores, falta de reconocimiento, socialización, las alianzas estratégicas y la colaboración efectiva, como variables claves que inciden en la gestión de la innovación en los directivos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.

Se diseñaron un total de cinco estrategias, y sus consecuentes planes de acciones, lo cual contribuye al mejoramiento de la gestión de la innovación como habilidad directiva en los cuadros de la entidad objeto de estudio.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ascón, J. y García, M. (2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Revista Explorador Digital*, 2 (1), 45 - 46. Recuperado de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/326/738>
- Ascón, J., García, M. y Lajara, A. de J. (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. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177>.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. (71), 13-29.
- Chell, E. y Athayde, R. (2009). The identification and measurement of innovative characteristics of young people: development of the Youth Innovation Skills Measurement Tool. *Nesta Research Report*. Consultado el 10 de marzo 2020. Recuperado de <http://eprints.kingston.ac.uk/5985/2/Chell-E-5985.pdf>.
- Codina, A. (2004): *Temas de dirección*, tt. 1 y 2. La Habana: Ed. Balcón.
- Codina, A. (2016). *Las habilidades directivas*. La Habana: Ed. Academia.
- Codina, A., et al (2016). Habilidades directivas. *Anales de la Academias de Ciencia de Cuba*, 6.
- Domínguez, A. (2018). *Diseño estratégico enfocado en el desarrollo de habilidades directivas en los cuadros del Hotel Pelicano del destino Cayo Largo del Sur*. (Tesis de Maestría) Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.

- Hernández, Y. (2020). *Diseño del escenario más probable de la OSDE Viajes Cuba al año 2025*. (Tesis de Licenciatura) Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba.
- Horth, D., y Buchner, D. (2014). *Liderazgo en materia de innovación. Cómo utilizar la innovación para liderar con eficacia, trabajar en colaboración y obtener resultados*. Consultado el 08 de marzo de 2020. Recuperado de <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>.
- Kairisto-Mertanen, L. y Mertanen, O. (2014). *Aiming to educate innovative engineers. In Proceedings of the 10th International CDIO Conference*. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, Spain, 16-19.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5).
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Moya, P. (2016). *Habilidades de Innovación. Informe inicial para el desarrollo del mapa de progreso de la habilidad de innovación*. Santiago de Chile: Laboratorio de Innovación y Emprendimiento.
- Puchol, L., y Martín, M. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Suárez, J. (2003). *Modelo y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la empresa ganadera cubana*. (Tesis Doctoral) Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Vivar, M. J. (2020). *Habilidades Directivas*. Tudela: Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL). Recuperado de <http://sugestion.quend.es/conocimiento/ficha/def/Direccion>
- Whetten, D., y Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.