



Vol 4, Nº 10 (julio/julho 2011)

## PROPUESTAS DE COMPETENCIAS INFORMACIONALES PARA LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR TURÍSTICO

**Belkis Pérez García**  
**Idanis M. Pedroso Borrero**  
**Yoryana García Rosario**

Instituto de Documentación e Información Científico-Técnica PROINFO

### Índice

Índice.....	1
Introducción .....	2
Capítulo I.....	5
La gestión de la información y el conocimiento en la empresa moderna .....	5
Los directivos y la información.....	6
Funciones directivas.....	8
Nuevos retos para las empresas y los directivos cubanos .....	10
Peculiaridades del sector turístico .....	11
Las competencias informacionales en el nuevo contexto organizacional. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Alfabetización informacional.....	12
Introducción al concepto de competencia laboral .....	15
Competencias informacionales .....	16
Capítulo II Fundamentación Metodológica.....	17
Propuesta de competencias informacionales para que un directivo de turismo sea considerado informacionalmente culto.....	19
Conclusiones .....	21
Recomendaciones.....	22
Bibliografía.....	23

## Introducción

Las circunstancias que caracterizan el ambiente de negocios actual, que pueden resumirse en la internacionalización y la globalización de los mercados, junto con el pleno desarrollo de la denominada Sociedad de la Información y el Conocimiento, han obligado a las empresas a mejorar su competitividad, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente.

En esta era de innovaciones y cambios constantes, el modelo empresarial tradicional se ha hecho obsoleto. Hasta la década de los '70 la gestión empresarial se centraba en la adecuada administración de los recursos clásicos de tierra, energía, trabajo y capital, toda vez que las empresas se encontraban en un entorno estable y predecible y con una demanda creciente. Sin embargo, hoy día, la capacidad de producción ha dejado de ser para las organizaciones una ventaja competitiva; sólo el conocimiento anticipado del entorno les permitirá prever, minimizar y neutralizar el impacto provocado por los cambios y crear una estrategia que les permita insertarse convenientemente en dicho entorno. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única fuente de superioridad sostenible en el tiempo. Es entonces cuando la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, cuya adecuada gestión puede aportar a las empresas nuevas fórmulas para lograr el éxito.

Una de las consecuencias que ha generado la llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento es la "sobrecarga de información", es decir, la producción de ésta supera a su consumo. El desarrollo tecnológico ha permitido la consolidación de los sistemas de información en las organizaciones, pero al propio tiempo ha traído consigo un aumento exponencial de la información a almacenar, lo cual nos arrastra hacia un *desbordamiento cognoscitivo* es decir, que en muchos casos, no nos ayuda a estar más y mejor informados, sino, simplemente, sobreinformados, fenómeno denominado por Alfons Cornella como infoxicación, o sea, una excesiva cantidad de datos que resultan muy difícil de gestionar y extraer de ellos las consideraciones oportunas. Esto ocasiona serios problemas en los procesos de toma de decisiones por parte de los directivos.

Cornella (2000) plantea que: “ Gestionar con demasiada información es peor que gestionar con poca... si bien es cierto que la información alimenta a las organizaciones, si no es suministrada adecuadamente las puede ahogar.” Y agrega: " la explotación inteligente de la información, su conversión en conocimientos, puede que sea la única fuente de competitividad sostenible".<sup>1</sup>

Por tanto, lo que hace hoy que una organización tenga éxito -al menos más éxito que sus competidores- es la adecuada administración de la información y el conocimiento, lo cual implica que ésta comprenda que su competitividad reside en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender cosas nuevas. Para ello las empresas necesitan de recursos humanos bien preparados, que sean capaces de: adaptarse a los continuos cambios que se presenten, actualizar conocimientos acerca de los procesos que se ejecutan, resolver problemas, innovar, tomar decisiones estratégicas, añadir valor y aprender constantemente.

---

<sup>1</sup> Cornella, Alfons. Infonomía.com. : la empresa es información. – Barcelona : Ediciones Deusto, 2000. – p. 89

De todo lo anterior se deriva la necesidad de que los directivos se conviertan en personas informacionalmente cultas que afronten el reto de aprender constantemente, de aprender toda la vida, porque *el trabajo es ahora aprender, transmitir y producir conocimientos.*<sup>2</sup>

A esta realidad no escapa la industria del turismo en Cuba, la cual, desde los años 90, se ha convertido en el sector más dinámico de la economía de nuestro país. La formación y la capacitación desempeñan un papel cimero en el ámbito turístico cubano; al propio tiempo, las empresas turísticas empiezan a demandar un nuevo perfil de sus profesionales, que se caractericen por identificarse con los principios político y sociales cubanos, que posean una formación técnica de gran competitividad, altos estándares del desempeño y una sólida cultura basada en los mejores valores nacionales y universales. Por ende, la introducción de sistemas de competencias laborales se ha hecho indispensable para su éxito.

El concepto de competencia laboral se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos años y se está aplicando progresivamente en las organizaciones, enfocado hacia la administración de los recursos humanos, como instrumento para encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en el nuevo entorno de trabajo.

Una gestión eficiente de los recursos humanos no puede estar desligada del desarrollo de competencias informacionales a nivel organizacional. De ahí que resulte de tanta importancia el tema de las competencias informacionales, el cual ha sido ampliamente estudiado en el ámbito educacional, pero muy poco tratado en el entorno empresarial.

Esto ha condicionado el interés del Centro de Documentación e Información del Turismo de Camagüey (CEDITUR), donde laboramos como especialistas, por potenciar las competencias informacionales de su principal segmento de mercado: los directivos.

De ahí que con este trabajo nos proponemos como objetivo: realizar una propuesta de las competencias informacionales que requieren los directivos del sector turístico para ser considerados informacionalmente cultos y capaces de gestionar la información y el conocimiento como recursos estratégicos de competitividad para sus empresas.

Conforme al objetivo planteado, el trabajo se dividió en cuatro etapas:

#### 1. Exhaustiva revisión bibliográfica sobre:

- Información y conocimiento como recursos estratégicos de competitividad para las empresas.
- Importancia de la información para la toma de decisiones
- Funciones directivas.
- Aspectos teóricos de competencias laborales, alfabetización informacional, competencias informacionales..
- Peculiaridades del sector turístico.
- Retos que enfrentan la empresa y los directivos cubanos.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.* -- p.49

2. Revisión de las diversas normas de alfabetización informacional propuestas por diferentes organismos y asociaciones internacionales.

3. Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de necesidades de los directivos del sector turístico de la provincia de Camagüey realizados por el CEDITUR, en el primer semestre del año en curso.

Considerando que los directivos son el principal segmento de mercado del CEDITUR, se analizaron los resultados del estudio de necesidades realizados a dicho segmento en el presente año.

4. Selección, modificación y adaptación de las competencias informacionales que, a nuestra consideración, deben poseer los directivos del sector turístico.

Para seleccionar las competencias informacionales llevamos a cabo los siguientes pasos:

- Análisis y selección de las competencias propuestas por: las normas de la Association of Collage and Research Library (ACRL) y por el Instituto Australiano y Neocelandés para la Alfabetización Informacional (ANZIIL) y el Consejo Australiano de Bibliotecas Universitarias (CAUL).
- Valoración de las competencias informacionales para los directivos, planteadas por autores como Taylor (1986) y Quinn (1990).
- Selección de aquellos resultados obtenidos en el mencionado estudio de necesidades, que nos dotó de una base para realizar la propuesta de competencias informacionales para los directivos del turismo.

5 Propuestas de las competencias informacionales de los directivos del sector turístico a partir de los pasos anteriores.

El trabajo está dividido en dos capítulos. En el capítulo I se abordan los conceptos de alfabetización informacional, competencia laboral y competencia informacional. Igualmente, se expone la importancia de la información para la toma de decisiones, las funciones y características del nuevo directivo y las peculiaridades que distinguen al sector turístico, lo cual nos permitió obtener una base teórica factible de ser utilizada en la investigación.

En el capítulo II se fundamenta el por qué de las competencias informacionales propuestas, a partir del estudio bibliográfico realizado, de los resultados del estudio de necesidades y de la experiencia empírica de las autoras. Por último, se formulan las competencias informacionales que, a nuestra consideración, deben poseer los directivos del sector turístico.

# Capítulo I

## La gestión de la información y el conocimiento en la empresa moderna

Como hemos abordado en la introducción de este trabajo, los factores de éxito de las empresas modernas ya no son los tradicionales, sino que se imponen otros, tales como: la velocidad de respuesta al cambio y la gestión inteligente de la información y el conocimiento, a lo cual se debe agregar la capacidad de que sus miembros aprendan a aprender.

Los términos *organizaciones que aprenden* u *organizaciones inteligentes*, muy utilizados en los últimos tiempos, se refieren a aquellas que buscan asegurar constantemente que todos sus trabajadores mantengan un aprendizaje y desaprendizaje permanentes, poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, de modo tal que se creen sinergias y se logre el continuo auto-crecimiento en todos y cada uno de ellos.

Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina* describe a las organizaciones inteligentes *como lugares donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento... y donde la gente continuamente está aprendiendo cómo aprender en conjunto.*<sup>3</sup> Por tanto, la capacidad de aprendizaje continuo de las organizaciones se convierte en una fuente crucial de ventaja competitiva. En este enfoque, el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información, sino que se expresa en las empresas a través de la integración de las experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas de todos sus miembros.

Autores como Porter y Millar (1986) destacan las posibilidades de aprovechar la información para mejorar la competitividad de las empresas, generando valor añadido como consecuencia de su uso más eficiente. Conocer el entorno en el cual se desarrolla la compañía permite definir el marco de acción en el cual ésta va a desempeñarse. Al poder identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, la empresa podrá prevenir o en su caso aprovechar las circunstancias de su contexto. La ignorancia sobre el aprovechamiento de la información podría ser una amenaza interna de la empresa, tan perjudicial como no tomarla en cuenta.

Son dos las dimensiones de explotación de la información como recurso competitivo de la empresa:

1. Disponer de información sobre el entorno antes que los competidores, a fin de aprovechar las oportunidades con anterioridad.
2. Desarrollar nuevas armas competitivas a partir del desarrollo y aprovechamiento de la información interna y su transformación en el conocimiento de la organización (know-how), innovando en productos y procesos.

Según el Modelo de Itami, recogido por Cornella (2000), la información es un recurso vital para las organizaciones en tres sentidos muy diferentes:

1. **Las organizaciones deben disponer de la mejor información sobre el entorno**, es decir, sobre su mercado (clientes, compradores, competidores, etc.), el entorno normativo

---

<sup>3</sup> Senge, Peter M. *La quinta disciplina : cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. – México, D. F. : Ediciones Granica, c1998. – p. 11

y legislativo, las fuentes de financiación, la evolución de los hábitos sociales, de la economía, de la política, etc. Las propias organizaciones pueden generar la información que requieren sobre el entorno. Por ejemplo, pueden utilizar su fuerza de venta para generar información sobre tendencias del mercado; los miembros de la organización que visitan una feria comercial pueden explicar más tarde a sus compañeros qué novedades han visto, se pueden introducir mejoras en los productos y servicios ofrecidos a los clientes gracias al análisis de sus quejas y reclamaciones. Esta información sobre el entorno también puede ser generada por fuentes de información externas a la organización como, por ejemplo, empresas que elaboran estudios de mercado, prensa profesional, empresas consultoras, servicios de información empresarial o bases de datos comerciales. De toda la información que la empresa debe reunir sobre el entorno hay dos componentes especialmente importantes: qué piden los mercados (market pull) y qué ofrece la tecnología (technology-push). Con el conocimiento del primer componente la organización puede adaptar sus productos y servicios a los requisitos del mercado. Con el segundo, puede intentar aprovechar las tecnologías que van apareciendo para mejorar sus procesos de producción o de servicios, e incluso para introducir nuevos productos y servicios en el mercado.

2. **Las organizaciones tienen que unir la información del entorno con la que se genera internamente**, para poder llevar a cabo un mejor proceso de decisión y convertirla en conocimiento. Una vez identificados los inputs de información que se necesita obtener sobre el entorno, hay que diseñar mecanismos, es decir, instrumentos y procesos que faciliten la difusión de esta información por el interior de la organización. Dicha información interna puede estar generada por la propia gestión interna de la empresa o por terceros, por ejemplo consultores o auditores que la canalizan.
3. **Las organizaciones también proyectan información hacia el entorno.** La publicidad es, quizás, la modalidad más conocida de esta proyección, pero hay otras más sutiles como la información sobre las capacidades innovadoras que se da a conocer a través de patentes. De la información proyectada hacia el entorno, la más importante está incorporada en los propios productos y servicios, que hablan por sí mismos sobre la organización que los ha generado o distribuido. La fuerza con que han despegado las autopistas de la información ha hecho que empiecen a surgir nuevas maneras de proyectar imagen e incluso servicios hacia el entorno, ya no sólo se hacen en soporte papel o audiovisual, las nuevas formas permiten una mayor interactividad. (comercio electrónico). Las organizaciones que proyecten una mejor imagen hacia el entorno, es decir, aquellas que sigan una estrategia de transparencia informacional, podrán disfrutar de un mejor posicionamiento en las mentes de los consumidores.

## Los directivos y la información

En todos los niveles de una organización los directivos necesitan: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones administrativas, necesarias para un correcto desempeño organizacional, requieren de un alimento vital: la información. *Solo con información precisa y oportuna los directivos pueden hacer el seguimiento de sus metas y modificar los planes dentro de la realidad.*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Sistemas de información. En su: Administración. -- [s.l : s.n, s.a.] . -- p. 704

*La toma de decisiones es central para la labor administrativa de coordinar el esfuerzo organizacional hacia la consecución de las metas.*<sup>5</sup>, es decir, es el núcleo de la administración, cuya materia prima es la información, la cual debe ser adaptada a los requerimientos de la organización, en función de sus objetivos y estrategias específicas.

Kast y Rosenzweig (1994) plantean que: *un sistema de flujo de información es vital para el proceso de toma de decisión, en la actividad de inteligencia comprendida en el señalamiento de problemas, en la actividad de búsqueda implicada en identificar alternativas, y en el proceso de evaluación que conduce a una elección.*<sup>6</sup>

Ahora bien, dicha información puede o no ser pertinente para la toma de decisiones, en dependencia del problema que se presente, del marco de referencia del que toma la decisión y del tipo de información que se ofrezca. Durante el proceso de tomar una decisión buscamos más o menos información en dependencia de nuestro conocimiento del problema, es decir, que buscaremos más información mientras menos conozcamos acerca del problema que afrontamos. La información generalmente aumenta nuestros conocimientos y reduce la incertidumbre, haciendo que la decisión sea más correcta; sin embargo, ella por sí sola no basta. La verdadera fortaleza radica en que la información sea oportuna, precisa, relevante, compartida, bien gestionada y orientada hacia los responsables de los diferentes procesos organizacionales para la toma de decisiones.

En el libro *Administración* se expone que los directivos deberán evaluar la información que reciben sobre cuatro factores básicos: su calidad, oportunidad, cantidad y pertinencia para la administración.

*Calidad de la información:* Cuanto más exacta sea la información, mejor será su calidad y los administradores podrán recurrir a ella con más confianza cuando tomen una decisión. En general, el costo de la obtención de información aumenta a medida que mejora la calidad deseada.

*Oportunidad de la información:* La información debe estar disponible para ser utilizada por la persona indicada, en el momento oportuno, para la acción apropiada.

*Cantidad de información:* Para tomar decisiones acertadas y oportunas, los directivos deberán disponer de suficiente información, pero a menudo se ven saturados de datos irrelevantes e inútiles, por lo que es necesario que reciban la información analizada y sintetizada.

*Pertinencia de la información:* La información que se da a cada directivo debe estar relacionada con sus funciones y necesidades específicas y facilitar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de su empresa.

*Por otra parte, los directivos deben ser capaces de percibir el valor de un Sistema de Información para su empresa, pero dentro de ese sistema, lo fundamental es que quien reciba la información la use y que de ese uso resulte algo positivo. Sistemas de información que no*

---

<sup>5</sup> Kast, Freemont E. *Administración en las organizaciones : enfoque de sistemas y de contingencias* / Freemont E. Kast, James E. Rosenzweig. -- Naucalpan de Juárez : McGraw-Hill, c1998. -- p. 444

<sup>6</sup> *Ibíd.* -- p. 458

*contribuyan, por ejemplo, a un mejor proceso de toma de decisiones, que lleve a su vez a mejores resultados por parte de la organización, son sistemas informacionalmente estériles.*<sup>7</sup>

## **Funciones directivas**

Para el profesional de la información resulta de gran importancia entender el comportamiento informacional de un directivo, es decir, determinar qué información requiere, con qué fines la usa, cómo la valora, qué hace con ella, si la comparte o no y con quiénes, etc. Para ello, debe conocer primero cuáles son las funciones de un directivo.

Henry Mintzberg establece los siguientes roles para describir la labor de un administrador de alto nivel, las cuales define como “conjuntos organizados de comportamientos”:

- **Roles interpersonales:** figura central, líder y enlace.
- **Roles informativos:** seguimiento, divulgación y comunicación.
- **Roles de toma de decisiones:** emprendedor, manejo de conflictos, asignación de recursos y negociador.

Nos limitaremos a explicar solo los tres roles informativos que son los que resultan de un interés especial para la realización de este trabajo.

**Roles informativos:** *Recibir y comunicar información*, sugiere Mintzberg, *son los aspectos más importantes del trabajo de un administrador*. Los administradores necesitan información para tomar decisiones inteligentes y otras personas de la organización dependen de la información recibida o transmitida a través de ellos. Mintzberg identifica tres roles informativos: ***seguimiento, divulgación y comunicación.***

***Seguimiento:*** El directivo busca constantemente información útil, tanto dentro como fuera de la organización. Un buen seguimiento habrá de convertir al directivo en la persona mejor informada de la empresa. Dentro de ella puede valerse de fuentes formales, tales como los sistemas de información corporativos; sin embargo, Cornella (2000, 186) plantea que estudios acerca del comportamiento informacional de los directivos (por ejemplo, Davenport, 1997) demuestran que éstos se nutren de sus propias fuentes de información muchas de ellas informales, tales como redes de contactos personales, rumores, especulaciones, intuiciones, etc. Igualmente prefieren más las formas verbales de comunicación que las escritas, pues las primeras tienen un mayor nivel de actualidad y una interactividad instantánea, amén de la simplicidad del contacto.

***Divulgación:*** En este rol, el directivo distribuye, internamente dentro de la empresa, la información necesaria para que sus miembros realicen un buen desempeño de sus funciones.

Como divulgador el administrador:

- Divulga la información externa dentro de la organización.
- Hace fluir la información interna de un empleado a otro, no solo la que aparece escrita de modo oficial, sino cualquier tipo de información valiosa.

En este sentido, Cornella (2000) expone que según un estudio llevado a cabo por la empresa Reuters en 1994, los directivos consideran que la <<transparencia informacional>>, es decir, la compartición de información entre los miembros de la organización, en todos los niveles, es

---

<sup>7</sup> Alfons, Cornella. Infonomía.com : la empresa es información. – Barcelona : Ediciones Deusto, 2000.-- p. 184

fundamental para su eficiencia, pero que con mucha frecuencia dicha transparencia no se produce, básicamente, por la inexistencia de una política de información interna.

En su rol de **comunicación** de la información, el administrador:

- Transmite información fuera de la organización, no solo a la empresa, sino también a muchos otros públicos.
- A menudo aparece como “el experto” para el exterior.

Koontz y Weihrich (1995) consideran una serie de aspectos para el desarrollo de administradores excelentes, tales como:

- **Infundir el deseo de aprender:** Los administradores necesitan algo más que la experiencia asumida en forma dogmática; requieren estar dispuestos a aprender y aprovechar los nuevos conocimientos y técnicas y *reconocer que no existe una escuela de perfeccionamiento o un título final en la administración.*<sup>8</sup>
- **Acelerar el desarrollo administrativo:** Resulta de vital importancia contar con programas de aceleración del desarrollo administrativo, lo cual implica buscar medios novedosos para transmitir a los administradores en ejercicio los nuevos conocimientos y herramientas existentes en el campo de la administración.
- **Planear para la innovación:** La intensificación de la competencia, el aumento de la complejidad para solucionar los problemas, así como la ampliación de los conocimientos implican que el administrador asigne una mayor importancia a la planeación para la innovación. *En la actualidad una empresa de negocios tiene que “innovar o morir”...El administrador del futuro tiene que insistir más que nunca en desarrollar un ambiente para la planeación eficaz. Esto significa...diseñar papeles en los que las personas puedan ser creativas y al mismo tiempo constructivas; mantenerse actualizado sobre el ambiente externo que afecta a todos los tipos de organizaciones y reconocer la urgencia de canalizar la investigación hacia los fines deseados.*<sup>9</sup>
- **Información a la medida:** El administrador deberá obtener *la información adecuada, en la forma correcta y en el momento preciso,*<sup>10</sup> es decir, gestionar inteligentemente la información y adaptarla, para ponerla en función de sus requerimientos.
- **Ampliación de la investigación y desarrollo de herramientas técnicas:** Se requiere incrementar la investigación y desarrollo de las herramientas y técnicas administrativas.

Del análisis precedente se infiere que los administradores deben incrementar constantemente su proceso de aprendizaje para que puedan enfrentar mejor los cambios y aprovechar eficazmente las oportunidades; de ahí que aprender a aprender resulte la clave para convertirse en administradores más eficientes, ya que el conocimiento y las habilidades pueden resultar obsoletos en poco tiempo. Al mismo tiempo, la principal tarea de los administradores de las organizaciones que aprenden será la de maximizar los flujos de información, inteligencia, conocimientos, experiencias y habilidades de sus empleados y lograr que éstos se pongan en función de los objetivos de la empresa. Son asimismo, responsables de realizar inversiones en la educación y formación de sus empleados y de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales éstos puedan solucionar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrentan.

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold. Administración : una perspectiva global. – Naucalpan de Juárez : McGraw-Hill, c1994. – p. 680

<sup>9</sup> Ibídem. – p. 681

<sup>10</sup> Loc. cit.

## Nuevos retos para las empresas y los directivos cubanos

El sector empresarial cubano está llevando a cabo profundas transformaciones que implican un cambio en la gestión de empresa, con el objetivo de elevar su competitividad, mediante el proceso denominado: perfeccionamiento empresarial, el cual exige de los directivos cubanos nuevas formas de pensar y actuar. En su libro *Ciencia, Innovación y Futuro* (2001), Fidel Castro Díaz-Balart expresa al respecto: *Examinar el ámbito económico y gerencial interno cubano sería incompleto si no se abordara, aunque sea en forma muy sintetizada, la figura del directivo, cuadro centro, o cualquier otra denominación utilizada para distinguir las cualidades de competencia, integridad y visión que deberá tener el líder del cambio organizacional, y de estilos de trabajo y culturales que lleva implícito el perfeccionamiento empresarial, así como la creación y capacitación del equipo de dirección que deberá acompañarlo en esa importante misión.*<sup>11</sup>

El mismo autor expone además las siguientes características que, a su juicio, deben poseer los directores cubanos para el año 2020:<sup>12</sup>

1. *Llevar una existencia darwiniana, es decir, evolucionando constantemente para sobrevivir. La capacidad de cambiar es un factor clave para el éxito. Estar orientado, tener resultados, desempeño notable, ser integrador de equipos y colaborador con el grupo. Debe tener la capacidad de coordinar e integrar, ser estricto y exigente y, a la vez, ofrecer reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece.*
2. *Deberá ser un líder, es decir, tener la capacidad de inspirar a los demás, de trazar metas, objetivos, ser decidido, diplomático y modesto. Motivar con su ejemplo personal, saber asumir riesgos y tomar las decisiones rápidamente en los momentos de crisis, basado en su profundo conocimiento del entorno y del sector en que trabaja.*
3. *Deberá estar en constante alerta por sus acciones, al tanto de las exigencias de la competencia y de las regulaciones que un régimen participativo impondrá; ello exigirá atender una mayor cantidad de asuntos incidentales, siempre centrado en el cliente.*
4. *Deberá ser extremadamente flexible y tan visionario como pensador a largo plazo. Ser administrativamente competente y estar dispuesto a sacrificarse por la organización. Ser transformador y trabajar por obtener resultados extraordinario.*
5. *Dominar lo fundamental de la informática con sentido económico y cultural, pero sin dejarse deslumbrar. Asimismo, el estar insertado en un mundo globalizado, debe ser un dirigente multicultural. No sólo saber idiomas, sino conocer otras culturas; no se podrá ser monocultural en el año 2010. Deberá tener conocimientos de otros entornos para no deslumbrarse con lo foráneo, ni por las novedades tecnológicas.*
6. *Finalmente, deberá estar al tanto de los últimos avances científicos y del estado del arte de la tecnología, base de sus procesos productivos. Así podrá mantener una adecuada vigilancia tecnológica, y ser proactivo para afrontar los retos futuros.*

A estas características podríamos agregar una séptima que, según los argumentos expuestos en los epígrafes anteriores, resulta fundamental:

7. Ser capaz de gestionar inteligentemente la información como fuente de valor agregado y lograr una adecuada gestión de los activos de conocimiento de la empresa, en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

---

<sup>11</sup> Castro Díaz-Balart, Fidel. *Ciencia, innovación y futuro*. -- La Habana : Instituto Cubano del Libro, 2001. -- p.475

<sup>12</sup> *Ibíd.* -- p. 476

## Peculiaridades del sector turístico

El turismo se ha convertido en la actualidad en el primer sector de la economía del mundo. La industria turística se caracteriza por constituir una actividad económica dinámica con gran potencial de crecimiento, cuya etapa de madurez a nivel mundial tiene lugar en los años ochenta. A partir de esa década este sector ha estado caracterizado por:

- La internacionalización muy marcada de las grandes empresas hoteleras y de los operadores turísticos.
- La *turistización* mundial, en la que el turismo se integra profundamente en las economías locales.
- La globalización de la oferta y la demanda.
- El surgimiento continuo de nuevos destinos y atractivos turísticos a nivel mundial.
- La consolidación de las grandes cadenas hoteleras, de restauración y los grupos con presencia en muchos subsectores turísticos.
- Los consumidores de turismo tienen cada vez más experiencia en la utilización del tiempo libre, por lo que son cada vez más exigentes y difíciles de satisfacer.
- Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones transforman el sector y modifican profundamente el diseño de los productos turísticos, la comercialización, la prestación de servicios y la comunicación, gracias a la disponibilidad de más y mejor información.
- Los destinos y los productos turísticos entablan una fuerte competencia entre sí, en la búsqueda de un mercado que crece tanto en número de turistas como en cantidad de gastos per cápita.

El sector turístico es un sector especial, debido a sus peculiaridades. Por una parte puede ser considerado como fenómeno económico y social, como sector económico, como industria de servicios y como actividad social y económica. Al propio tiempo, la industria turística es muy compleja, pues incluye distintas ramas de servicio, entre ellas, las de alojamiento y restauración, transporte, agencias de viaje, servicios recreativos, etc. Por consiguiente, la capacidad de dicho sector para competir radica, entre otros factores, en la forma en que estas actividades interactúan entre sí y el entorno en el que operan.

*Junto a esta problemática se debe tener en cuenta la naturaleza intangible de los servicios turísticos, la simultaneidad de la producción y del consumo, la imposibilidad de almacenamiento de los productos, el desfase temporal que puede existir entre el momento de la compra y el de consumo, la subjetividad y la rigidez, a lo que debe añadirse el fenómeno de la estacionalidad, la cual repercute negativamente sobre la rentabilidad de las empresas turísticas.*<sup>13</sup>

Todo lo anterior obliga a las empresas turísticas a basar su posición de liderazgo en la calidad, ya que el cliente, para satisfacer sus expectativas, exige que los productos y servicios que se le ofrezcan sean cada vez mejores.

---

<sup>13</sup> Guisado Tato, Manuel. Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. / María del Mar Rodríguez Domínguez, Manuel Guisado Tato, 2003. -- p. 10.  
<[http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012\\_1/Castelan/art8c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_1/Castelan/art8c.pdf)>

A partir de los nuevos retos que impone hoy día el sector del turismo a escala mundial y del redimensionamiento estructural de la economía cubana, las empresas turísticas de nuestro país se ven obligadas a diseñar nuevas estrategias para lograr su inserción ventajosa en el mercado. De la misma manera, están compelidas a variar sus métodos de gestión con respecto al uso de la información y el conocimiento. Para ello, sus trabajadores y directivos deben convertirse en personas con una alta cultura informacional, lo cual implica, desarrollar competencias para un adecuado uso de la información y el conocimiento.

Tomando como premisa los fundamentos expuestos en los epígrafes anteriores, consideramos que la empresa turística cubana demanda un nuevo perfil de directivo que sea altamente competitivo, no sólo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y de las áreas funcionales de la empresa, sino que también posea las necesarias competencias que les permita alcanzar un eficiente desempeño informacional. El afán constante de conocimientos debe llevar a nuestros directivos turísticos a rebasar los niveles elementales de educación para convertirse en personas informacionalmente cultas, capaces de:

- Identificar, entender y gestionar la información interna y externa que sustenta los procesos de la organización.
- Utilizar aplicaciones y sistemas informáticos que le permitan llevar a cabo procesos y operaciones concretas.
- Desarrollar habilidades para la búsqueda, obtención y análisis de la información y convertir ésta en conocimientos que aporten valor a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Evaluar la información y determinar su pertinencia en el contexto de su empresa.
- Tomar decisiones y resolver problemas a partir de la información evaluada.

En suma, las nuevas formas de administración empresarial, basadas cada vez más en la gestión eficaz de la información y el conocimiento, demandan de los directivos el desarrollo de competencias informacionales, como un medio para su exitoso desempeño en el uso de la información.

### **Alfabetización informacional**

El interés por el tema de la *alfabetización informacional* (AI) no es sólo de los últimos años. Evan Farber, presenta en 1999 una reseña de las discusiones que a lo largo de veinticinco años se realizaron en EE. UU sobre el tema del papel que deben desarrollar las bibliotecas en la educación de los usuarios de la información. Posiblemente este término fue utilizado por primera vez por Paul Zurkowski, quien inició el uso del término en un trabajo presentado en 1974 para la Comisión Nacional de Biblioteconomía y Documentación de EEUU de forma distinta. Zurkowski contemplaba la AI como resultante de la transformación de los servicios bibliotecarios tradicionales en innovadoras entidades suministradoras de información para el sector privado, con las políticas correspondientes. Por tanto, la AI se asoció al concepto de uso eficaz de la información dentro de un entorno laboral, posiblemente empresarial y más específicamente, con la resolución de problemas:

En opinión de este autor: *pueden considerarse alfabetizados, competentes en información, las personas que se han formado en la aplicación de los recursos de información a su trabajo. Han adquirido las técnicas y las destrezas necesarias para la utilización de la amplia gama de*

*herramientas documentales, además de fuentes primarias, en el planteamiento de soluciones informacionales a sus problemas.*<sup>14</sup>

El concepto de alfabetización informacional (*information literacy*, en inglés) ha recibido muchas denominaciones diferentes y ha estado en constante discusión entre los profesionales de la información. En español se le conoce, indistintamente, como: alfabetismo funcional, alfabetización digital, cultura informacional o alfabetización tecnológica. Es un término que se utiliza para referirse a diversas competencias que van desde el saber determinar las necesidades de información, saber identificar la información que se necesita, diseñar y aplicar estrategias de búsqueda de información, utilizar correctamente las tecnologías de información para acceder y procesar la información, saber evaluar las fuentes de información, así como saber utilizar el tiempo para aprender constantemente, lo cual conlleva a grandes retos para los sistemas educativos y para los profesionales de la información.

La AI en la sociedad del conocimiento ha adoptado un nuevo significado. A las habilidades tradicionales hay que agregarle nuevas habilidades informacionales, como resultado del desarrollo tecnológico actual y del nuevo rol de la información en el mundo contemporáneo. *La aparición de este nuevo reto de aprender constantemente, en este paso del <aprender de por vida> al <aprender toda la vida>, es quizás la característica más importante de esta nueva alfabetización.*<sup>15</sup>

La American Library Association (ALA) ha dado la siguiente definición de alfabetización informacional:

*Para ser informacionalmente culto, una persona debe ser capaz de reconocer cuando necesita información y tener la capacidad para localizar, evaluar y utilizar eficazmente dicha información ..... en resumen, las personas informacionalmente cultas son aquellas que han aprendido a aprender. Han aprendido aprender porque conocen como organizar el conocimiento, como localizar la información y como utilizarla de manera tal que otros puedan aprender de ella.*<sup>16</sup>

Cornella (2000) la define como: *la habilidad de entender y emplear información impresa en las actividades diarias, en el hogar, en el trabajo y en los actos sociales, con la finalidad de cumplir los objetivos de uno, y de desarrollar el conocimiento y el potencial de uno mismo.*<sup>17</sup>

Por su parte Taylor (1986) plantea: *La verdadera AI surge de la combinación eficaz de un número de conocimientos y destrezas... los tipos de conocimientos y destrezas que cualquier persona culta necesitará para funcionar de manera eficaz en una sociedad tecnológica rica en información.*<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Bawden, David. Revisión de los conceptos de alfabetización y alfabetización digital. [en línea]. [citado 20 de febrero de 2004]. Disponible en World Wide Web <<http://www.um.es/fccd/anales/ad05/ad0521.pdf>>

<sup>15</sup> Alfons, Cornella. Infonomía.com : la empresa es información. – Barcelona : Ediciones Deusto, 2000. -- p. 49

<sup>16</sup> Ibídem. – p. 210

<sup>17</sup> Ibídem. – p. 26

<sup>18</sup> Bawden, David. Revisión de los conceptos de alfabetización y alfabetización digital. [online]. Disponible en <http://www.um.es/fccd/anales/ad05/ad0521.pdf>

La AI constituye, por tanto, un elemento imprescindible para el aprendizaje continuo. En el sector educativo ha sido ampliamente estudiado este tema, donde se han realizado normas que pretenden estandarizar las competencias informacionales de sus estudiantes y profesores.

En 1989, se publicó el Reporte Final del Comité sobre Alfabetización Informativa de la ALA, en el que de una manera sencilla y convincente se explicaba la diferencia que puede significar la disponibilidad y el uso adecuado de la información en la vida de las personas y en la de las comunidades en general.

En enero de 2000, la Association of Collage and Research Library (ACRL) publicó el documento: *Information Literacy Competency Standards for Higher Education: Standards, Performance Indicators, and Outcomes* que ha significado la entrada a una nueva etapa en materia de programas de alfabetización informativa, no sólo de los Estados Unidos, sino de diversas regiones del mundo.

A finales del mismo año 2000, el Consejo Australiano de Bibliotecas Universitarias (CAUL) contaba ya con esquemas de normas, el cual no puede negar su derivación de la ACRL, pero en lugar de las cinco normas básicas que fueron identificadas en las normas americanas, en las australianas se identificaron seis.

En 1999 la Asociación de Bibliotecas Nacionales y Universitarias del Reino Unido y de Irlanda (SCONUL) presentó un reporte, en el cual se proponían las aptitudes informativas básicas que identifican a una persona que sabe utilizar la información. En este caso, el SCONUL identificó siete normas, a las que se ha dado en llamar “los siete pilares” de la alfabetización informativa.

México también abordó el tema en el III Encuentro de Programa de DHI, celebrado en octubre del 2002, donde presentó una propuesta de normas para ser aplicadas en la evaluación del desarrollo alcanzado por los estudiantes mexicanos en el dominio de competencias informativas. El documento contiene ocho normas básicas de las que se desprenden 45 indicadores específicos.

En el 2004 el Instituto Australiano y Neocelandés para la Alfetización Informativa (ANZIIL) y el Consejo Australiano de Bibliotecas Universitarias (CAUL), publicaron el documento: *Marco para la alfabetización informacional en Australia y Nueva Zelanda: principios, normas y prácticas, las cuales se basaron en estos cuatro principios generales.*

*Para ser considerada informacionalmente alfabetizada una persona:*<sup>19</sup>

- ✓ *Se implica en el aprendizaje independiente mediante la construcción de nuevo significado, comprensión y conocimiento.*
- ✓ *Obtiene satisfacción y realización personal gracias al uso eficaz de la información.*
- ✓ *Tanto individual como colectivamente busca y utiliza la información en la toma de decisiones y en la solución de problemas para afrontar las cuestiones personales, profesionales y sociales.*
- ✓ *Demuestra responsabilidad social por medio del compromiso con el aprendizaje continuo y la participación comunitaria.*

---

<sup>19</sup> El marco para la alfabetización informacional en Australia y Nueva Zelanda principios, normas y práctica [en línea]. Disponible en World Wide Web : <http://www.aab.es/pdfs/gtbunormas08.pdf>

## Introducción al concepto de competencia laboral

Como bien se ha dicho en la introducción de este trabajo, el concepto de competencia laboral, a pesar de ser polisémico, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial, enfocado a la gestión de los recursos humanos.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México (1996) plantea que *el enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos. Más que una moda, se trata de un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación.*<sup>20</sup>

Carlos Ramírez Passo (2000) *las define como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Señala que las competencias son susceptibles de observación en situaciones reales y en situaciones de prueba, en tanto que las personas ponen en práctica en forma integrada, aptitudes, rasgo de personalidad y conocimientos adquiridos.*<sup>21</sup>

José M. Peiró plantea que *...una persona es competente para realizar una determinada tarea o atender a una demanda del entorno no solo cuando sabe (knowledge) de qué va esa demanda y de qué forma se debería atender o manejar y además sabe cómo hacerlo (ability y skill). Estas tres características, conocidas con el acrónimo KAS en inglés son necesarias pero no suficientes. Para que una persona sea competente es necesario que intervengan también las actitudes (attitudes) porque ha de querer hacerlo, así como la capacidad de superar las dificultades o ciertas barreras (control), ha de poder hacerlo, y finalmente ha de saber desempeñar el rol en el cual dicha competencia se ha de desempeñar (ha de saber estar). Así pues una competencia requiere en su definición no solo los conocimientos, aptitudes y habilidades (KAS) sino también un razonable control de la situación, unas actitudes positivas y un desempeño del rol (CAR).*<sup>22</sup>

La definición de competencias exige una estrecha relación entre el mundo del trabajo y el mundo de la educación. Lévy (1998) *indica que por primera vez en la historia de la humanidad, la mayor parte de las competencias adquiridas por una persona al principio de su trayectoria profesional serán obsoletas al final de su carrera. Lo que trae como consecuencia la educación continuada; lo que hay que aprender no puede ser planificado ni definido con precisión por adelantado.*<sup>23</sup>

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que desarrollar competencias implica poner en práctica los elementos que son imprescindible en el proceso educativo: conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber hacer), actitudes (saber estar) y valores (saber ser). Otro aspecto importante es el de la demostración, una competencia será evaluada cuando se presente la adecuada aplicación de lo elementos mencionados. Como dice Moreno Bayardo, *las*

---

<sup>20</sup> Irigoin, María. Introducción al concepto de competencias : competencia laboral [en línea] / María Irigoin, Fernando Vargas. [citado octubre de 2003]. Disponible en World Wide Web:  
<[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_ops/pdf/modulo1.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/modulo1.pdf)>

<sup>21</sup> Ibídem. – p. 3

<sup>22</sup> Peiró, José M.<sup>a</sup> Las competencias en la sociedad de la información: nuevos modelos formativos [en línea] . 2000-2003 [citado mayo de 2004]. Disponible en World Wide Web:  
<[http://cvc.cervantes.es/obref/formacion\\_virtual/formacion\\_continua/peiro.htm](http://cvc.cervantes.es/obref/formacion_virtual/formacion_continua/peiro.htm)>

<sup>23</sup> Alfons, Cornella. Infonomía.com : la empresa es información. – Barcelona : Ediciones Deusto, 2000.-- p.49

*competencias no se identifican con realizaciones aisladas y puntuales, sino con desempeños que expresan el dominio de una práctica.*<sup>24</sup> Disponer de competencias es un requisito indispensable para ser eficiente en el desempeño profesional y en la vida personal de cualquier individuo.

## **Competencias informacionales**

Como se mencionó anteriormente el concepto de competencia informacional ha sido ampliamente estudiado en el mundo educacional, donde existen normas que pretenden estandarizar su formación. Éste sector, en conjunto con el sector bibliotecario han sido los que han dado mayor impulso al concepto de competencia informacional.

Picardo (2002) afirma que en este nuevo marco educativo la información es entendida como el punto de partida y el objetivo final del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se considera el uso de la información en todas sus dimensiones: acceso, análisis, interpretación, evaluación, producción, etc.

La American Association of School Libraries (AASL) las define como *la habilidad de reconocer una necesidad de información y la capacidad de identificar, localizar, evaluar, organizar, comunicar y utilizar la información de forma efectiva, tanto para la resolución de problemas como para el aprendizaje a lo largo de la vida.*<sup>25</sup>

En el contexto empresarial la concepción de competencias informacionales parte de los elementos que confluyen de los sectores bibliotecario y educacional y se promueven por los intereses de distintos colectivos implicados en la formación y en la gestión de sus recursos humanos, entre ellos podemos mencionar:

- *Gestores de servicios de información:* interesados en la formación de sus usuarios/clientes para la gestión eficiente de la información y para el aumento de su cultura informacional.
- *Directivos:* Su interés se centra en potenciar todos los aspectos que permitan hacerle frente a la complejidad informacional que caracteriza a la sociedad del conocimiento, tanto en el ámbito estratégico como en el operacional
- *Usuarios:* interesados en potenciar su formación informacional para afrontar la sobreabundancia informativa y el desarrollo acelerado de las NTI.

El desempeño competente incluye por tanto la movilización de atributos y valores del individuo como base para potenciar su capacidad en la solución de los problemas informativos.

Las competencias informacionales permiten que una persona sea capaz de utilizar y aplicar de forma crítica la información (científica, de gestión, personal, cultural, etc.) en su práctica profesional, siempre que ésta se vea beneficiada por ello, y le ayude a incrementar su

---

<sup>24</sup> Cortés, Jesús. Competencias informativas y comunidades de aprendizaje: nuevos escenarios para los programas de formación de usuario. X Reunión de Bibliotecarios de la Península de Yucatán. [online]. 2003. Disponible en *World Wide Web*: <<http://bivir.uacj.mx/dhi/PublicacionesUACJ/Docs/Ponencias/PDF/Ponmerida03.pdf> >

<sup>25</sup> La American Association of School Libraries (AASL). Information literacy standards for students learning [en línea]. 1998. Disponible en *World Wide Web*: <[http://www.ala.org/aasl/ip\\_nine.html](http://www.ala.org/aasl/ip_nine.html)>.

competitividad y rendimiento. Por ello, las propuestas formativas de dichas competencias deben adaptarse a los distintos ámbitos profesionales.

## Capítulo II Fundamentación Metodológica

### Problema:

- ¿Cuáles son las competencias informacionales que requieren los directivos del sector turístico para ser considerados informacionalmente cultos y capaces de gestionar la información y el conocimiento como recursos estratégicos de competitividad para sus empresas?

### Objetivo:

- Realizar una propuesta de las competencias informacionales que requieren los directivos del sector turístico para ser considerados informacionalmente cultos y capaces de gestionar la información y el conocimiento como recursos estratégicos de competitividad para sus empresas.

Conforme al objetivo planteado, el trabajo se dividió en cuatro etapas:

#### 1. Exhaustiva revisión bibliográfica sobre:

- Información y conocimiento como recursos estratégicos de competitividad para las empresas.
- Importancia de la información para la toma de decisiones.
- Funciones directivas.
- Aspectos teóricos de competencias laborales, alfabetización informacional, competencias informacionales.
- Peculiaridades del sector turístico.
- Retos que enfrentan la empresa y los directivos cubanos..

2. Revisión de diversas normas de alfabetización informacional propuestas por diferentes organismos y asociaciones internacionales. Se tomó como base dos normas utilizadas en el sector educacional, para la alfabetización informacional:

- Las normas propuestas por la Association of College and Research Library (ACRL), en el documento *Information Literacy Competency Standards for Higher Education: Standards, Performance Indicators, and Outcomes*, publicadas en el año 2000.
- Las normas del Instituto Australiano y Neocelandés para la Alfabetización Informacional (ANZIIL) y el Consejo Australiano de Bibliotecas Universitarias (CAUL), publicadas, en el año 2004, en el documento: *Marco para la alfabetización informacional en Australia y Nueva Zelanda: principios, normas y prácticas*, las cuales no pueden negar su derivación de las de la ACRL, pero en lugar de las cinco normas básicas que fueron identificadas en las normas americanas, en las australianas se identificaron seis, las cuales se basaron en los cuatro principios generales mencionados en el capítulo 1.

3. Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de necesidades de los directivos del sector turístico de la provincia de Camagüey realizados por el CEDITUR, en el primer semestre del año en curso.

Considerando que los directivos son el principal segmento de mercado del CEDITUR, se analizaron los resultados del estudio de necesidades realizado a dicho segmento en el presente año.

4. Selección, modificación y adaptación de las competencias informacionales que, a nuestra consideración, deben poseer los directivos del sector turístico.

5 Propuestas de las competencias informacionales para los directivos del sector turístico a partir de los pasos anteriores.

La revisión bibliográfica realizada, nos dotó de un amplio marco teórico acerca del tema. A la hora de elaborar la propuesta de competencias informacionales de los directivos del turismo, se escogieron las dos normas antes mencionadas porque, a pesar de haber sido aplicadas en el ámbito educacional, son factibles de ser utilizadas en cualquier otro contexto, ya que implican los mismos procesos. No solo se seleccionaron y adaptaron las competencias establecidas en dichas normas, sino que se crearon algunas nuevas, tomando en consideración las habilidades informacionales de los directivos, propuestas por Taylor (1986) y Quinn (1990), las peculiaridades del sector turístico y algunos de los resultados arrojados por el mencionado estudio de necesidades, el cual nos permitió conocer el comportamiento de los directivos entrevistados, con respecto al uso de la información, así como sus características individuales y las de su empresa (misión, objetivos, entorno), problemas de gestión de dichas empresas que pueden resolverse con aseguramiento informativo, habilidades gerenciales que el directivo podría desarrollar aún más, subordinación administrativa del directivo, número de subordinados, áreas que atiende, intereses informativos desde el punto de vista gerencial y turísticos, medios técnicos de que dispone, estudios cursados, preparación en nuevas tecnologías, tales como navegación en Internet, manejo del correo electrónico y programas del Office, así como su disposición para convertirse en gestor de información dentro de la organización. Vale resaltar que este estudio se le aplicó a una muestra de 83 directivos, para una población total de 120, lo que representa un 69 %.

El estudio de necesidades nos aportó algunos elementos a tener en cuenta en la selección y elaboración de las competencias informacionales de los directivos del turismo:

- Un alto por ciento de los directivos entrevistados es universitario y ha pasado cursos de postgrado y especializados en turismo, hotelería y gerencia, lo cual implica que deben poseer ciertas habilidades en la búsqueda, acceso y evaluación de la información científico- técnica.
- Un alto por ciento reconoce que tiene necesidades informativas.
- A pesar de que un gran número de directivos posee computadoras, no existe una alta cultura en el acceso a la red.
- Un número significativo de directivos dispone de correo electrónico para recibir y comunicar información.
- Casi la mitad de los entrevistados accedió a convertirse en gestor de información para su empresa. Esto nos da la medida de que tienen una orientación a asumir las competencias informacionales, cuestión de gran importancia si tenemos en cuenta que, según Boyatzis (1982), el primer nivel de cualquier competencia es la orientación o disposición del individuo hacia ella.

Luego de desarrolladas las cuatro etapas expuestas anteriormente se proponen siete competencias informacionales que consideramos deben poseer los directivos del sector turístico para ser considerados informacionalmente cultos y gestionar la información y el conocimiento como

recursos estratégicos. Para cada una de las competencias informacionales se estableció un grupo de habilidades informacionales, lo cual no implica que un directivo tenga que desarrollarlas todas, pues no se aspira a un directivo informacionalmente supercompetente.

A continuación exponemos los resultados de nuestro estudio.

## **Propuesta de competencias informacionales para que un directivo de turismo sea considerado informacionalmente culto.**

### ***1. Determinación de sus necesidades de información.***

- 1.1 Definir y articular sus necesidades de información.
- 1.2 Desarrollar un enunciado y formular preguntas basadas en sus necesidades de información
- 1.3 Determinar la finalidad de la información

### ***2. Determinación de la naturaleza y el alcance de la información.***

- 2.1 Determinar qué tipo de información necesita para satisfacer sus necesidades.
- 2.2 Determinar el nivel de profundidad de la información que necesita.

### ***3. Búsqueda, obtención y recuperación de la información que necesita, de manera eficaz y eficiente.***

- 3.1 Determinar la disponibilidad de la información que necesita y decidir si debe ampliar el proceso de búsqueda más allá de los recursos locales.
- 3.2 Identificar los recursos de información de que dispone su organización.
- 3.3 Reconocer la existencia de una gran variedad de tipos y formatos de fuentes de información.
- 3.4 Explorar las fuentes generales de información para aumentar la familiaridad con el tema.
- 3.5 Desarrollar técnicas adecuadas de búsqueda.
- 3.6 Identificar palabras claves, sinónimos y términos relacionados con la búsqueda de información que necesita.
- 3.7 Construir estrategias de búsqueda, utilizando los comandos apropiados para el sistema de recuperación de información seleccionado.
- 3.8 Aplicar la estrategia de búsqueda en varios sistemas de información, utilizando diferentes motores de búsqueda.
- 3.9 Identificar las fuentes primarias y secundarias de información y reconocer que su uso e importancia varía según las diferentes disciplinas.

3.10 Utilizar los servicios de información brindados por el sistema de información del turismo para satisfacer sus necesidades.

3.10 Utilizar los servicios apropiados de bases de datos, indización y resúmenes.

3.11 Identificar el valor y diferencias entre los recursos de información disponibles.

Utilizar cartas, entrevistas, suscripciones a publicaciones o a listas de discusiones para obtener información primaria.

Dominar la terminología básica relacionada con los recursos y los servicios de diferentes unidades de información.

Conocer uno o más idiomas extranjeros para consultar las diferentes fuentes de información.

#### ***4. Evaluación de la información y sus fuentes de forma crítica e incorporación de la información seleccionada a su base de conocimientos y a su sistema de valores.***

4.1 Evaluar la cantidad, calidad y pertinencia de los resultados de la búsqueda para poder discernir la información que satisfaga sus necesidades de información.

4.2 Evaluar la calidad y la pertinencia de la información obtenida.

4.3 Evaluar la actualidad y el grado de especialización de la información.

4.4 Reconocer que los elementos que le dan valor a un recurso de información se encuentra en su contenido y no necesariamente en el formato en que éste se presente.

4.5 Determinar si la necesidad original de información ha sido satisfecha o si se necesita información adicional.

4.6 Examinar y comparar la información de varias fuentes para valorar su fiabilidad, validez, adecuación y autoridad.

4.7 Registrar y organizar la información y sus fuentes.

4.8 Reconocer el contexto cultural y físico dentro del cual se originó la información.

4.9 Reconocer y ser conciente de sus propios sesgos y contexto cultural.

#### ***5 Utilización de las nuevas tecnologías de información para adquirir, organizar y diseminar información.***

5.1 Identificar las nuevas tecnologías.

5.2 Utilizar las nuevas tecnologías para adquirir, procesar y gestionar información.

5.3 Utilizar los diferentes programas informáticos.

5.4 Utilizar el correo electrónico para recibir y comunicar información

5.5 Utilizar Internet para realizar búsqueda informativa.

5.6 Mantenerse informado de los cambios en las tecnologías de la información y las comunicaciones.

#### ***6 Compartimiento de la información y el conocimiento y utilización de éstos como recursos estratégicos de competitividad.***

6.1 Identificar los recursos de información de que dispone su organización

6.2 Valorar los beneficios de la adquisición de la información.

6.3 Obtener sistemáticamente información interna acerca de su empresa y del entorno.

- 6.4 Garantizar el flujo constante y actualizado de información entre todos los miembros de la organización, a través de plataformas automatizadas o manual.
- 6.5 Identificar las lagunas de información que existen dentro de la organización.
- 6.6 Diseminar la información obtenida hacia todas las áreas de la organización.
- 6.7 Desarrollar una cultura personal de aprendizaje continuo.
- 6.8 Promover una cultura de aprendizaje continuo en todos los miembros de la organización.
- 6.9 Crear un clima y un entorno propicio para el compartimiento de la información y el conocimiento dentro de la organización.
- 6.10 Incorporar métodos de comunicación adecuados a nivel organizacional.
- 6.11 Comunicar con claridad y con un estilo adecuado a las características de los miembros de la organización.
- 6.12 Utilizar la información en función de los objetivos de la empresa y para tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas.
- 6.13 Utilizar la información para su desarrollo personal, en función de los objetivos de la empresa.

## ***7 Cumplimiento de las regulaciones, éticas, legales y sociales que rodean al uso de la información.***

- 7.1 Reconocer los problemas culturales, éticos y socioeconómicos relacionados con el acceso y uso de la información.
- 7.2 Cumplir con las normas relacionadas con el acceso y uso de la información.
- 7.3 Cumplir con las regulaciones en materia de seguridad informática de la organización.
- 7.4 Velar por que sus miembros cumplan con las regulaciones de seguridad informática.
- 7.5 Obtener, almacenar y difundir textos, datos, imágenes o sonidos de forma legal, respetando la propiedad intelectual.
- 7.6 Aplicar sus conocimientos y principios éticos para interpretar y valorar la información encontrada.
- 7.7 Respetar los derechos de acceso a la información de todos los miembros de la organización.

## **Conclusiones**

1. La adquisición de una alfabetización informacional y la consiguiente formación y desarrollo de competencias informacionales en los directivos del sector turístico resultan una exigencia para lograr su exitoso desempeño en el uso y gestión de la información y el conocimiento, como recursos claves para lograr el éxito de sus empresas.
2. Las siete competencias informacionales propuestas dotarán a los directivos de una visión amplia e integrada acerca del mundo de la información y el conocimiento.
3. La futura evaluación de las competencias informacionales propuestas servirán para medir el desempeño informacional de los directivos del sector turístico de la provincia de Camagüey, a fin de detectar las carencias y necesidades de desarrollo de ellas en dichos directivos.

## **Recomendaciones**

1. Realizar la evaluación de las competencias propuestas para medir el desempeño informacional de los directivos del sector turístico de Camagüey.
2. Actualizar sistemáticamente estas competencias informacionales, a partir de nuestro contexto específico.

## Bibliografía

Alhama Belamaric, Rafael. Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos / Rafael Alhama Belamaric, Francisco Alonso Arrastía, Rafael Cuevas Cañizares. -- La Habana : Editorial de Ciencias Sociales, 2001. -- 115 p.

La American Association of School Libraries (AASL). Information literacy standards for students learning [en línea]. 1998 [citado 1 de octubre de 2003]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.ala.org/aasl/ip\\_nine.html](http://www.ala.org/aasl/ip_nine.html)>.

Ángulo Marcial, Noel. Normas de competencia en información. México : Instituto Politécnico Nacional, 2003 [citado: enero 2004]. Disponible en World Wide Web: <[http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=11angul2.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=11angul2.htm)>

Bawden, David. Revisión de los conceptos de alfabetización y alfabetización digital. [en línea]. [citado 20 de febrero de 2004]. Disponible en World Wide Web <<http://www.um.es/fccd/anales/ad05/ad0521.pdf>>

Cornella, Alfons. Infonomía.com : la empresa es información / Alfons Cornella. – Bilbao : Ediciones Deusto, c2000. – 337 p.

Cortés, Jesús. Competencias informativas y comunidades de aprendizaje: nuevos escenarios para los programas de formación de usuario. X Reunión de Bibliotecarios de la Península de Yucatán. [en línea]. Mérida, octubre de 2003 [citado 25 de diciembre de 2003]. Disponible en: <<http://bivir.uacj.mx/dhi/PublicacionesUACJ/Docs/Ponencias/PDF/Ponmerida03.pdf>>

\_\_\_\_\_. Normas sobre alfabetización informativa en educación superior. Declatoria : Tercer encuentro sobre Desarrollo de habilidades informativas : 2 do. Borrador. [en línea] / Jesús Cortés ... [et al.]. Ciudad de Juárez., 11 de octubre 2002 [citado 10 de julio de 2004]. Disponible en World Wide Web: <http://www.nclis.gov/libinter/infolitconf&meet/JesusLauInfolitArticle-Spanish.pdf>

Desarrollo del turismo en Cuba / comp. Aleida Marín. -- 2000. -- 15 h.

Directory of Online Resources for Information Literacy: Definitions of Information Literacy and Related Terms [en línea], c2002. última actualización: 21 October 2004. [citado octubre 2002]. Disponible en World Wide Web: <<http://bulldogs.tlu.edu/mdibble/doril/definitions.html>>

Formación y desarrollo de los recursos humanos del sistema de turismo. -- 1998. -- 21 p

Gestión de empresas de Turismo y Ocio : el arte de provocar la satisfacción / Josep-Francesc Valls. -- Barcelona : Gestión 2000, 2000. -- 219 p.

Gómez Hernández, José A. Prácticas y experiencias de alfabetización informacional en universidades españolas [en línea]. [citado mayo de 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://168.143.67.65/congreso/ponencias/ponencia-50.pdf>>

Guisado Tato, Manuel. Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva [en línea] / María del Mar Rodríguez Domínguez, Manuel Guisado Tato, 2003. -- 22 p. [citado diciembre de 2003]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012\\_1/Castelan/art8c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_1/Castelan/art8c.pdf)>

Information Competence in the CSU : A Report Submitted to Commission on Learning Resources and Instructional Technology. Work Group on Information Competence [en línea]. december 1995 [citado: febrero 2003]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.calstate.edu/LS/Archive/info\\_comp\\_report.shtml#What Is](http://www.calstate.edu/LS/Archive/info_comp_report.shtml#What%20Is)>

Irigoin, María. Introducción al concepto de competencias : competencia laboral [en línea] / María Irigoin, Fernando Vargas. [citado octubre de 2003]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_ops/pdf/modulo1.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/modulo1.pdf)>

El marco para la alfabetización informacional en Australia y Nueva Zelanda principios, normas y práctica [en línea] / dirección de Alan Bundy Adelaida. 2ª edición. Australian and New Zealand Institute for Information Literacy, 2004 [citado 27 de agosto de 2004]. Disponible en World Wide Web : <http://www.aab.es/pdfs/gtbunormas08.pdf>

Ortoll Espinet. Eva. Competencia informacional para la actividad traductora. [en línea]. [citado 3 agosto de 2004]. Disponible en World Wide Web: <http://www.fti.uab.es/tradumatica/revista/num2/articles/01/01.pdf>

———. Gestión del conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo [en línea]. [citado 3 agosto de 2004] Disponible en World Wide Web: <http://www.uoc.edu/dt/20343/index.html>

Peiró, José M.<sup>a</sup> Las competencias en la sociedad de la información: nuevos modelos formativos [en línea] / José M.<sup>a</sup> Peiró. España : Instituto Cervantes, 2000-2003 [citado mayo de 2004]. Disponible en World Wide Web: [http://cvc.cervantes.es/obref/formacion\\_virtual/formacion\\_continua/peiro.htm](http://cvc.cervantes.es/obref/formacion_virtual/formacion_continua/peiro.htm)

Pérez Betancourt, Armando. Lo que todo empresario cubano debe conocer : los caminos al perfeccionamiento / Armando Pérez Betancourt, Carlos Díaz LLorca. -- La Habana : Editorial de Ciencias Sociales, 1999. -- 266 p.

Rodríguez Sifonte, Clara. Estudio de las necesidades informativas de los directivos de la región turística Camagüey-Santa Lucía (2003-2004). – Camagüey, 2004.