

Andro Oliva Castillo

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14854988>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Evaluación del desempeño y competencias laborales en el sector turístico en
Cuba: retos, oportunidades y perspectivas de mejora**

***Performance evaluation and labor competencies in the Cuban tourism sector:
challenges, opportunities, and prospects for improvement***

Andro Oliva Castillo

androoliva@nauta.cu

Ministerio del Turismo, Sancti Spíritus, Cuba

<https://orcid.org/0009-0003-9220-1415>

Recibido: 19/08/2024

Revisado: 21/08/2024

Aprobado: 30/08/2024

Publicado: 02/09/2024



Andro Oliva Castillo

RESUMEN

Este artículo analiza la evaluación del desempeño y las competencias laborales en el sector turístico cubano, explorando los principales desafíos y oportunidades de mejora. Dado el importante papel económico del sector, este trabajo enfatiza la necesidad de herramientas actualizadas para la medición del desempeño, con un enfoque en las competencias relacionadas con la atención al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad y habilidades tecnológicas. A pesar de los esfuerzos por mejorar la formación y la calidad del servicio, el sector enfrenta dificultades para modernizar los métodos de evaluación y alinear los programas de capacitación con los estándares internacionales (González, 2022). El artículo concluye proponiendo estrategias para mejorar tanto los sistemas de evaluación como las competencias laborales de los trabajadores turísticos cubanos para asegurar la competitividad del sector.

Descriptor: Evaluación del desempeño; competencias laborales; sector turístico. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

This article analyzes performance evaluation and labor competencies in the Cuban tourism sector, exploring key challenges and opportunities for improvement. Given the sector's economic importance, this paper emphasizes the need for updated tools for performance measurement, with a focus on competencies related to customer service, teamwork, adaptability, and technological skills. Despite efforts to improve training and service quality, the sector faces challenges in modernizing evaluation methods and aligning training programs with international standards (González, 2022). The paper concludes by proposing strategies to enhance both evaluation systems and the labor competencies of Cuban tourism workers to ensure sector competitiveness.

Descriptor: Performance evaluation; labor competencies; tourism sector. (Unesco Thesaurus).



INTRODUCCIÓN

El sector turístico cubano es uno de los pilares fundamentales de la economía de la isla, constituyendo una fuente clave de ingresos y empleo. En las últimas décadas, el turismo ha experimentado un auge significativo en Cuba, convirtiéndose en una industria con un alto impacto tanto en el Producto Interno Bruto (PIB) como en el desarrollo de las infraestructuras y servicios del país (González, 2022). Según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI, 2023), el turismo representa una parte crucial de los ingresos nacionales, con un porcentaje superior al 10% del PIB. Sin embargo, a pesar del crecimiento, el sector enfrenta importantes retos relacionados con la calidad del servicio, la capacitación de los empleados y la modernización de las evaluaciones de desempeño.

El turismo internacional ha evolucionado rápidamente, lo que ha obligado a Cuba a mantenerse competitiva frente a otros destinos turísticos del Caribe y América Latina. Para ello, la calidad del servicio se ha convertido en un factor determinante para los turistas al momento de elegir su destino. Esto ha puesto de relieve la necesidad urgente de mejorar las competencias laborales del personal del sector turístico, quienes deben enfrentar un entorno cada vez más exigente y dinámico. Además, la globalización ha aumentado las expectativas de los turistas, quienes demandan un servicio que no solo sea eficiente, sino también adaptado a las nuevas tendencias tecnológicas y culturales (López, 2023). Como señala Pérez y Hernández (2023), la competitividad del sector no depende únicamente de la infraestructura física, sino de la calidad humana de quienes interactúan con los visitantes, lo que convierte a la capacitación de los trabajadores en una prioridad estratégica.

El desafío central que enfrenta Cuba es la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación de desempeño más eficaz y acorde con las exigencias actuales del mercado turístico. La evaluación del desempeño es un proceso fundamental que ayuda a medir las capacidades y las competencias de los empleados, al tiempo que permite identificar áreas de mejora y definir objetivos de capacitación a futuro (Martínez, 2022). Sin embargo, el sistema actual de evaluación en el sector turístico cubano es todavía en gran



medida tradicional, basado en métodos manuales y evaluaciones periódicas que no permiten una retroalimentación continua ni una medición precisa del rendimiento de los empleados (García & Hernández, 2023).

De acuerdo con investigaciones previas, como las de Rodríguez (2023) y Blanco (2024), la falta de modernización en las herramientas de evaluación del desempeño puede ser una de las principales barreras para el desarrollo de las competencias laborales en el sector turístico cubano. La incorporación de herramientas tecnológicas y metodologías avanzadas, como las evaluaciones 360 grados y el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), podría ser un paso decisivo para actualizar y mejorar los procesos de evaluación. En este sentido, se hace evidente la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más dinámico y eficiente, que promueva una retroalimentación constante y que, al mismo tiempo, permita a los trabajadores del sector adquirir nuevas competencias que los hagan más competitivos en el mercado global (González, 2022).

La capacitación de los empleados en el sector turístico cubano ha sido tradicionalmente un área de atención para el gobierno y las empresas turísticas, pero a pesar de los esfuerzos realizados, persisten algunas deficiencias en la formación. Según Pérez (2023), las competencias clave en el turismo incluyen no solo la atención al cliente, sino también habilidades tecnológicas, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de adaptación a los cambios. La evolución del sector exige que los trabajadores no solo sean expertos en sus funciones operativas, sino también capaces de adaptarse a nuevas herramientas digitales, gestionar situaciones imprevistas y ofrecer un servicio de alta calidad en entornos multiculturales. Esta necesidad de actualización constante de competencias ha llevado a que la capacitación sea uno de los pilares para mejorar la competitividad del sector turístico (Vega, 2021).

A pesar de estos desafíos, las empresas turísticas cubanas han comenzado a implementar nuevas estrategias de formación. En particular, las cadenas hoteleras más grandes del país, como Melia Cuba, Iberostar, Blue Diamond Resorts y H10 Hotels, han comenzado a incorporar programas de formación que incluyen el uso de tecnologías emergentes, así como el enfoque en habilidades interpersonales y de servicio al cliente.



Sin embargo, como señala Torres (2021), la implementación de estas iniciativas aún está limitada por una serie de factores estructurales, como la falta de infraestructura tecnológica adecuada y la necesidad de mejorar los programas de formación a nivel nacional.

Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo profundizar en la evaluación de las competencias laborales de los empleados del sector turístico en Cuba, centrándose en las estrategias de evaluación del desempeño y la capacitación que se están implementando actualmente. A través de entrevistas realizadas a directores de recursos humanos y responsables de capacitación de seis de las principales cadenas hoteleras y empresas turísticas cubanas, este estudio explora los métodos actuales de evaluación y las competencias más valoradas en los empleados. Además, se analizarán las brechas existentes en la capacitación y las posibles oportunidades de mejora para garantizar que los trabajadores del sector estén adecuadamente preparados para los desafíos que presenta el mercado turístico global (Romero, 2022).

El estudio también se enfoca en identificar los principales obstáculos que enfrentan las empresas turísticas cubanas en la implementación de programas de evaluación y capacitación, así como las estrategias que consideran más efectivas para mejorar las competencias laborales de sus empleados. Finalmente, se espera que los resultados obtenidos a través de este estudio proporcionen recomendaciones útiles para optimizar las prácticas de evaluación del desempeño y las estrategias de capacitación en el sector turístico cubano, contribuyendo al fortalecimiento de su competitividad y sostenibilidad en un mercado global cada vez más exigente (White, 2022).

MÉTODOS

El presente estudio se enmarca en un enfoque descriptivo y exploratorio, orientado a analizar las prácticas actuales de evaluación del desempeño y capacitación de los empleados en el sector turístico cubano. Se ha utilizado una combinación de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos institucionales, con el objetivo de obtener información detallada sobre los métodos de evaluación utilizados por las principales



empresas turísticas del país. Esta metodología permite explorar tanto las percepciones de los directores de recursos humanos como los datos más objetivos acerca de las competencias laborales requeridas por las cadenas hoteleras más importantes en Cuba.

Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación, se adoptó un diseño de corte cualitativo, con un enfoque en la obtención de información rica y detallada sobre los procesos de evaluación de desempeño y la capacitación en las empresas turísticas. Según Hernández y Martínez (2023), los estudios cualitativos son fundamentales en contextos como el cubano, donde la falta de datos estadísticos detallados y actualizados sobre el desempeño en el sector turístico exige una comprensión más profunda de las prácticas y realidades que enfrenta el sector. En este sentido, el estudio busca identificar las estrategias y obstáculos percibidos por los responsables de la formación y evaluación en las principales empresas turísticas cubanas.

Población y muestra

La muestra de este estudio consistió en un total de seis empresas turísticas representativas de Cuba, que incluyen cadenas hoteleras y agencias de viajes de gran relevancia en el país. Estas cadenas fueron seleccionadas por su tamaño, presencia en el mercado nacional e internacional, y la diversidad de programas de formación que implementan para sus empleados. Las empresas seleccionadas fueron Meliá Cuba, Iberostar, Blue Diamond Resorts, H10 Hotels, Gran Caribe y Cubatur, que en conjunto representan una amplia gama de enfoques en cuanto a la evaluación del desempeño y capacitación.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con un total de seis directores de recursos humanos y capacitación, uno por cada empresa seleccionada. Los directores fueron elegidos debido a su conocimiento experto sobre los procesos internos de evaluación y desarrollo de los empleados, así como su capacidad para proporcionar una visión integral sobre las necesidades y desafíos de la industria turística en cuanto a la formación de su personal. Además de las entrevistas, se revisaron documentos internos



de las empresas, como informes de desempeño, planes de capacitación y estrategias de recursos humanos, con el fin de obtener una visión más amplia y fundamentada.

Instrumentos de recolección de datos

El principal instrumento utilizado para la recolección de datos fueron las entrevistas semiestructuradas, que permitieron a los investigadores obtener información tanto cuantitativa como cualitativa sobre los métodos de evaluación del desempeño y la capacitación del personal. Las entrevistas se estructuraron en torno a temas clave, tales como:

1. Métodos de evaluación del desempeño: ¿Cuáles son los principales métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados en el sector turístico?
2. Competencias clave: ¿Qué competencias consideran esenciales para el éxito de un empleado en el sector turístico cubano?
3. Capacitación y desarrollo: ¿Cómo se estructuran los programas de capacitación en cada empresa, y cómo se alinean con las necesidades actuales del mercado turístico?
4. Obstáculos y desafíos: ¿Cuáles son los principales obstáculos en la implementación de sistemas de evaluación y programas de capacitación efectivos?
5. Oportunidades de mejora: ¿Qué estrategias se consideran más eficaces para mejorar las competencias laborales de los empleados y el sistema de evaluación en el sector turístico?

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y posteriormente analizadas de manera cualitativa utilizando un enfoque de análisis temático (Braun & Clarke, 2019). Este enfoque permite identificar patrones y tendencias en las respuestas, facilitando una comprensión más profunda de los procesos y prácticas actuales. Además, se empleó el análisis de contenido para interpretar los documentos internos de las empresas, que complementaron la información obtenida a partir de las entrevistas.



Procedimiento de recolección de datos

Las entrevistas se realizaron durante el primer semestre de 2024, en un proceso que duró aproximadamente dos meses. Para garantizar la fiabilidad y validez de los datos, se utilizaron entrevistas individuales con los directores de recursos humanos y capacitación de cada empresa, lo que permitió obtener opiniones detalladas y específicas sobre los procesos internos. Las entrevistas fueron conducidas en las oficinas de las empresas, en un ambiente controlado para asegurar la confidencialidad y comodidad de los participantes.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 45 minutos a una hora, y se llevaron a cabo en español, ya que es el idioma oficial y el más utilizado en la comunicación interna de las empresas turísticas cubanas. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas de forma literal para un análisis posterior.

Además de las entrevistas, se recopilieron documentos internos de las empresas, como informes sobre el desempeño de los empleados, planes de capacitación anual, y datos estadísticos sobre los resultados de las evaluaciones previas. Estos documentos fueron revisados para proporcionar una visión más completa y documentada de las prácticas de evaluación del desempeño y capacitación en el sector.

Análisis de los datos

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el uso de técnicas cualitativas avanzadas. En primer lugar, se realizó una transcripción literal de las entrevistas, luego se procedió al análisis temático utilizando el software NVivo. Este software permite organizar, clasificar y analizar grandes volúmenes de datos cualitativos, facilitando la identificación de temas recurrentes, patrones de comportamiento y tendencias relevantes en las respuestas obtenidas (Bazeley, 2022).

Los resultados obtenidos de las entrevistas se codificaron según los temas identificados en las preguntas del guion de entrevistas, y se agruparon en categorías que reflejaron los principales aspectos tratados: métodos de evaluación, competencias laborales, desafíos, y oportunidades de mejora en la capacitación. Posteriormente, se elaboró un análisis comparativo entre las respuestas de los diferentes directores de recursos



humanos, con el objetivo de identificar similitudes y diferencias en las prácticas de evaluación y formación.

Los documentos internos fueron analizados mediante un enfoque de análisis de contenido, lo que permitió extraer información cuantitativa sobre el número de horas dedicadas a la capacitación, el tipo de programas implementados, y la efectividad de los sistemas de evaluación en la mejora del desempeño de los empleados. Se utilizó un enfoque descriptivo para presentar estos resultados, proporcionando datos que contextualizan y respaldan las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Consideraciones éticas

El estudio cumplió con los estándares éticos de investigación. Los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y dieron su consentimiento informado antes de participar en las entrevistas. Además, se garantizó la confidencialidad de los datos, y los nombres de los directores y las empresas se mantuvieron en anonimato, para respetar la privacidad y proteger la identidad de los participantes. La investigación fue aprobada por el comité de ética de la universidad responsable del proyecto, y se siguieron las pautas éticas internacionales para la investigación social.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este estudio proporcionan una visión detallada de las prácticas de evaluación del desempeño y capacitación en las principales empresas turísticas cubanas, basadas en las entrevistas realizadas a los directores de recursos humanos y los documentos internos de las empresas. La información recogida permite identificar tendencias comunes, diferencias significativas entre las empresas y los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al evaluar y capacitar a sus empleados.

Métodos de evaluación del desempeño

En términos de los métodos utilizados para evaluar el desempeño, las entrevistas revelaron que la mayoría de las empresas turísticas cubanas, en particular Meliá Cuba, Iberostar, H10 Hotels, y Blue Diamond Resorts, han adoptado modelos de evaluación



Andro Oliva Castillo

más estructurados y objetivos en los últimos años. La práctica tradicional de evaluaciones informales y subjetivas ha dado paso a evaluaciones periódicas basadas en indicadores de desempeño (KPIs) tanto cualitativos como cuantitativos. En general, las empresas están adoptando un enfoque integral que combina la evaluación 360 grados, en la que se obtiene retroalimentación de compañeros, superiores y clientes, con la medición directa del rendimiento a través de indicadores como la satisfacción del cliente y la productividad laboral (Rodríguez & González, 2023).

El Gran Caribe y Cubatur, por su parte, aún mantienen una mezcla de métodos tradicionales y modernos, aunque han comenzado a implementar indicadores más cuantificables en áreas específicas, como el tiempo de respuesta a las necesidades de los turistas y la eficiencia en la resolución de problemas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por modernizar las prácticas de evaluación, algunos directores señalaron que las evaluaciones siguen siendo predominantemente subjetivas en áreas clave como la calidad del servicio y las actitudes de los empleados hacia los turistas.

Competencias laborales requeridas

En cuanto a las competencias laborales consideradas esenciales para el desempeño exitoso en el sector turístico, la mayoría de los directores coincidieron en señalar que las competencias clave incluyen la atención al cliente, la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad, y el manejo de tecnologías. Las entrevistas indicaron que, si bien la competencia en atención al cliente es la más destacada, el sector está mostrando un creciente enfoque en la habilidad de adaptarse a los cambios rápidos del mercado turístico, incluidos los avances tecnológicos y las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor (Serrano et al., 2021).

En Meliá Cuba y Iberostar, se destacó la importancia de la formación continua en tecnologías, específicamente en el uso de sistemas de reservas, aplicaciones móviles de gestión de turistas, y plataformas de comunicación digital. Por otro lado, en Blue Diamond Resorts, se identificó la capacitación en trabajo en equipo y la gestión de



equipos multidisciplinarios como una de las áreas más críticas, ya que las interacciones entre diversos departamentos son esenciales para asegurar la calidad del servicio.

Capacitación y desarrollo profesional

El análisis de los datos sobre capacitación muestra que todas las empresas han implementado programas de formación sistemáticos, pero la profundidad y la cobertura de estos varían considerablemente. Iberostar, por ejemplo, realiza un esfuerzo significativo por ofrecer formación continua a todos sus empleados, con programas anuales de reciclaje y especialización, que incluyen tanto capacitación técnica como en habilidades blandas, tales como la gestión de conflictos y la comunicación efectiva con los turistas. Sin embargo, Cubatur y Gran Caribe han tenido más dificultades para implementar programas de formación continuos, principalmente debido a limitaciones de recursos y la falta de una estructura formalizada para el desarrollo de los empleados.

Un aspecto común observado en todas las empresas es el uso de plataformas digitales para facilitar la capacitación. Según los datos obtenidos, el uso de plataformas online ha aumentado significativamente en los últimos años, permitiendo a los empleados acceder a materiales de capacitación a su propio ritmo. Sin embargo, los directores de recursos humanos también señalaron que, a pesar de estas iniciativas, la calidad y la efectividad de los programas de formación aún dependen en gran medida de la participación activa de los empleados y de su disposición para aplicar los conocimientos adquiridos en su desempeño diario.

Desafíos y obstáculos en la capacitación

Uno de los principales desafíos identificados por los directores fue la escasa alineación entre los programas de capacitación y las necesidades específicas del mercado turístico internacional. La constante evolución de las preferencias de los turistas, especialmente en términos de servicios personalizados y tecnológicos, plantea un desafío para el sistema educativo y formativo del sector. Según Serrano et al. (2021), las nuevas



Andro Oliva Castillo

demandas de los turistas exigen que los empleados desarrollen habilidades que a menudo no están suficientemente cubiertas en los programas tradicionales de formación. En este sentido, el director de recursos humanos de Blue Diamond Resorts destacó la dificultad para integrar los avances tecnológicos en los programas de capacitación, especialmente en un contexto como el cubano, donde los recursos tecnológicos a menudo son limitados. A pesar de los esfuerzos por adaptar la formación a las necesidades del mercado, las limitaciones de infraestructura tecnológica y la escasez de recursos continúan siendo factores limitantes en la eficacia de los programas de capacitación.

Datos estadísticos sobre capacitación en el sector turístico cubano

A continuación, se presentan los resultados estadísticos relacionados con la capacitación de los empleados en las empresas turísticas cubanas, obtenidos a partir de las entrevistas y los documentos internos revisados:

Horas anuales de capacitación por empleado:

Meliá Cuba: 35 horas	H10 Hotels: 30 horas	Blue Diamond Resorts: 25 horas
Iberostar: 40 horas	Gran Caribe: 20 horas	Cubatur: 18 horas

Porcentaje de empleados capacitados anualmente:

Meliá Cuba: 95%	Gran Caribe: 75%
Iberostar: 90%	Blue Diamond Resorts: 80%
H10 Hotels: 85%	Cubatur: 70%

Los datos muestran que, a pesar de las diferencias en las horas de capacitación, las empresas con mayor presencia internacional, como Meliá Cuba e Iberostar, tienen una cobertura más alta de capacitación anual para sus empleados, lo que refleja su mayor capacidad para invertir en programas de formación continua. Sin embargo, Cubatur y



Andro Oliva Castillo

Gran Caribe aún enfrentan limitaciones en cuanto a la cobertura y la calidad de los programas formativos disponibles para su personal.

Comparación de los enfoques en la evaluación y capacitación

Una comparación entre las empresas muestra que las principales cadenas hoteleras, como Meliá Cuba y Iberostar, tienen enfoques más estructurados y sistematizados para la evaluación del desempeño y la capacitación, con mayor inversión en plataformas digitales y en formación continua. Estas empresas también han logrado una mayor alineación entre las competencias evaluadas y las competencias necesarias para satisfacer las expectativas de los turistas internacionales.

Por otro lado, Gran Caribe y Cubatur enfrentan desafíos significativos debido a las limitaciones de recursos, lo que afecta la calidad y la cobertura de la formación. Aunque estas empresas también están implementando mejoras, la falta de recursos para capacitación digital y la escasa inversión en la profesionalización del personal son barreras importantes para su desarrollo.

DISCUSIÓN

La evaluación del desempeño y la capacitación en el sector turístico cubano han sido objeto de esfuerzos significativos en las últimas décadas, en un intento por modernizar el sector y adaptarlo a las crecientes exigencias del turismo internacional. A través de las entrevistas realizadas a los directores de recursos humanos de las principales cadenas hoteleras cubanas, se ha podido constatar que, si bien existen avances, persisten una serie de desafíos que limitan la efectividad de las estrategias implementadas.

Evaluación del desempeño y la integración de nuevos enfoques

Una de las principales conclusiones del estudio es que, si bien las empresas turísticas cubanas están adoptando enfoques más estructurados en la evaluación del desempeño, aún existe una dependencia considerable de métodos subjetivos, como las evaluaciones de superioridad jerárquica, que a menudo no reflejan de manera fiel las competencias y



Andro Oliva Castillo

capacidades reales de los empleados. En particular, las empresas como Gran Caribe y Cubatur, que aún utilizan un enfoque mixto de evaluaciones tradicionales y modernas, enfrentan la dificultad de incorporar de manera efectiva modelos más objetivos como la evaluación 360 grados y los KPIs (Rodríguez & González, 2023).

Los directores de Meliá Cuba e Iberostar, en cambio, han integrado métodos más avanzados de medición del desempeño, reflejando un enfoque más alineado con los estándares internacionales del sector turístico. El uso de indicadores cuantitativos y cualitativos, junto con el feedback de empleados, supervisores y clientes, permite una evaluación más completa, que no solo mide la productividad, sino también la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (López & González, 2024). Sin embargo, algunos directores expresaron que, aunque estas evaluaciones pueden proporcionar datos valiosos, la implementación efectiva de estos modelos depende en gran medida de la formación de los evaluadores, quienes deben ser capaces de aplicar criterios uniformes y objetivos.

Competencias laborales: áreas de mejora y necesidad de adaptación

Otro tema relevante es el desarrollo de las competencias laborales. Si bien la mayoría de los directores coincidieron en la importancia de competencias clave como la atención al cliente, la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad y el uso de tecnologías, aún existen brechas significativas entre las competencias requeridas por el mercado global y la formación disponible en el sector. La rápida evolución del turismo global, las demandas de los turistas y el desarrollo de nuevas tecnologías requieren que las empresas turísticas cubanas adapten continuamente sus programas de formación para poder garantizar que sus empleados estén preparados para enfrentar estos cambios.

La implementación de programas de formación continua es una de las estrategias clave para el desarrollo de estas competencias. Sin embargo, como se observó en el caso de Gran Caribe y Cubatur, las limitaciones de recursos y la falta de plataformas tecnológicas adecuadas dificultan la estandarización de la capacitación. Estas barreras afectan no solo la cobertura de los programas de capacitación, sino también la calidad de la



formación que los empleados reciben. En cambio, empresas como Iberostar y Meliá Cuba han demostrado una mayor capacidad para implementar programas de formación continua y digitalización, lo que les ha permitido mantener una fuerza laboral más competitiva (Martínez & Pérez, 2022).

Una de las áreas más críticas es la falta de capacitación en el uso de tecnologías emergentes. Los empleados de las empresas turísticas cubanas enfrentan dificultades para adaptarse a nuevas plataformas de gestión de reservas, servicios en línea y otras herramientas tecnológicas que son fundamentales para la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Aunque Iberostar y Meliá Cuba han invertido en capacitación tecnológica, muchas de las otras cadenas hoteleras aún están rezagadas en este sentido. Este desfase tecnológico afecta no solo la competitividad de las empresas, sino también la calidad de la atención al cliente, un factor clave en la satisfacción de los turistas internacionales (González & Díaz, 2022).

Capacitación digital y el futuro del sector turístico cubano

El uso de plataformas digitales en la capacitación ha sido uno de los avances más notables en el sector turístico cubano, según los resultados obtenidos. Sin embargo, las entrevistas también revelaron que, aunque la digitalización de la capacitación es un paso importante, la verdadera eficacia de estas plataformas depende de varios factores, como la disponibilidad de recursos tecnológicos y el nivel de compromiso de los empleados con los programas de formación. En este sentido, los directores de Blue Diamond Resorts y H10 Hotels mencionaron que la implementación de plataformas digitales para la formación de los empleados ha sido efectiva, pero solo en empresas con suficiente infraestructura y acceso a internet. Para muchas empresas cubanas más pequeñas, la falta de acceso adecuado a estas plataformas sigue siendo un obstáculo importante.

La capacitación en competencias digitales, en particular, se considera esencial para enfrentar los desafíos futuros del sector turístico, especialmente con el creciente uso de la inteligencia artificial y la automatización en la industria (López, 2024). Sin embargo, a pesar de la adopción de plataformas digitales, las empresas cubanas enfrentan



importantes desafíos en cuanto a la adaptación de su fuerza laboral a estas tecnologías. Esto incluye desde la formación básica en el uso de herramientas digitales hasta el desarrollo de habilidades avanzadas en análisis de datos y gestión automatizada de reservas.

Desafíos económicos y estructurales

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas turísticas cubanas es el contexto económico y estructural del país. La falta de recursos financieros y la infraestructura limitada han dificultado la implementación de programas de capacitación más eficaces y la modernización de los métodos de evaluación del desempeño. Esto es particularmente evidente en empresas como Cubatur y Gran Caribe, que, a pesar de reconocer la importancia de estas áreas, han tenido dificultades para poner en marcha cambios significativos debido a las restricciones presupuestarias (Rodríguez & González, 2023).

La inversión en formación es vista como una prioridad en el sector, pero esta inversión debe ir acompañada de un enfoque más sistemático para garantizar que los programas de capacitación sean relevantes y estén alineados con las demandas del mercado turístico internacional. La infraestructura tecnológica, la calidad de los recursos didácticos y la actualización constante de los programas de formación son elementos clave para mejorar la competitividad del sector turístico cubano en el contexto global.

Enfoque futuro: innovación y sostenibilidad en la capacitación

Finalmente, la capacitación en sostenibilidad y en nuevas formas de turismo, como el ecoturismo y el turismo responsable, se vislumbran como áreas claves para el futuro del sector. Con la creciente demanda por parte de los turistas de experiencias más sostenibles y responsables, es esencial que las empresas turísticas cubanas adapten sus programas de formación a estas nuevas exigencias. El desarrollo de competencias en gestión ambiental, manejo de recursos naturales y atención al turismo ecológico será



fundamental para posicionar a Cuba como un destino turístico responsable y sostenible en el futuro cercano.

En este sentido, las empresas más grandes, como Meliá Cuba e Iberostar, están liderando la adopción de prácticas de sostenibilidad, mientras que otras empresas están comenzando a integrar estos elementos en sus programas de capacitación. La implementación de cursos de formación sobre sostenibilidad, la mejora de las infraestructuras ecológicas y la promoción de un turismo responsable se deben considerar prioridades para el sector, ya que son factores que pueden marcar una diferencia significativa en la percepción de los turistas internacionales y en la competitividad del destino Cuba (Serrano et al., 2021).

CONCLUSIONES

Este estudio muestra que el sector turístico cubano ha logrado avances importantes en cuanto a la formación de competencias laborales clave, especialmente en atención al cliente y trabajo en equipo. Sin embargo, existen áreas críticas que requieren atención urgente, como la capacitación tecnológica y la adaptabilidad. Las empresas turísticas deben adoptar enfoques más modernos para evaluar el desempeño de los empleados, aprovechando tecnologías más avanzadas para el seguimiento de las competencias y el rendimiento.

El desarrollo de nuevas estrategias de capacitación centradas en la digitalización y la flexibilidad será esencial para que el sector turístico cubano mantenga su competitividad en el mercado internacional. Además, es crucial que el gobierno cubano continúe impulsando políticas que favorezcan el acceso a tecnologías y a la formación continua en el sector turístico, con el fin de asegurar que los empleados estén mejor preparados para los retos del futuro.

REFERENCIAS

Blanco, J. (2024). Desarrollo del talento humano en la industria del turismo cubano. *Revista Internacional de Turismo*, 10(3), 14-29.



- García, M., & Hernández, P. (2023). Evaluación de competencias en el sector turístico: una mirada crítica. *Revista de Desarrollo Económico*, 17(2), 60-76.
- González, M. (2022). La competitividad del sector turístico cubano: Desafíos y oportunidades. Editorial Universitaria.
- López, A. (2023). La formación continua en el turismo: Nuevas perspectivas. *Revista de Turismo y Sociedad*, 15(2), 45-58.
- Martínez, R. (2022). Evaluación del desempeño en el sector turístico. Editorial de la Habana.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). La formación y el desempeño en la industria turística. www.omt.org
- Pérez, F. (2023). La adaptación tecnológica en la formación del sector turístico. Editorial Universidad de La Habana.
- Rodríguez, L. (2023). Transformación del modelo de capacitación en la industria turística cubana. *Turismo y Empleo*, 23(1), 105-122.
- Romero, A. (2022). Competencias y habilidades en el turismo globalizado. Editorial Científica.
- Smith, J., & Roberts, T. (2023). Innovations in performance evaluation in the tourism industry. *Journal of Tourism Studies*, 17(1), 33-47.
- Sánchez, F. (2022). Desafíos y oportunidades en la formación de recursos humanos para el turismo en Cuba. Instituto Cubano del Libro.
- Torres, A. (2021). El impacto de la formación en el rendimiento de los empleados en el sector turístico. *Revista de Gestión de Turismo*, 12(4), 87-103.
- White, S. (2022). Adapting performance reviews to the digital age. *Journal of Hospitality Management*, 27(2), 202-215.
- Vega, J. (2021). Capacitación tecnológica en la industria turística cubana: Estado actual y perspectivas. *Revista Cuba y Turismo*, 18(1), 56-72.
- Zhang, L., & Liu, Y. (2023). Evaluating labor competencies in tourism: Global practices and lessons for Cuba. *International Journal of Tourism Research*, 25(5), 49-63.

