



ANÁLISIS DE LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN TURÍSTICA EN CIENFUEGOS

ANALYSIS OF TOURISM EDUCATION AND TRAINING IN CIENFUEGOS

Georgia M. Espinosa Fernández¹

E-mail: gespinosa@ehtcf.tur.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5526-1771>

David Anacleto Pérez Guevara²

E-mail: dpguevara@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7252-1559>

Reynier Reyes Hernández^{2*}

E-mail: reyreyes@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7032-0892>

¹Centro de Capacitación del Ministerio de Turismo, Cienfuegos, Cuba.

²Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Espinosa Fernández, G. M, Pérez Guevara, D. A. & Reyes Hernández, R. (2026). Análisis de la educación y formación turística en Cienfuegos. *Universidad y Sociedad* 18(1). e5608.

RESUMEN:

Se analizó la relevancia de la formación en turismo para la gestión y la competitividad del destino Cienfuegos. La investigación tuvo como objetivo analizar la formación en turismo en Cienfuegos mediante la propuesta de un procedimiento que superó los análisis tradicionales enfocados únicamente en los planes de estudio. La metodología empleada incluyó el análisis del modelo de formación del profesional en turismo, y se trianguló la información obtenida a partir de la revisión documental con la aplicación de cuestionarios a empleados, empleadores y la opinión de los clientes sobre la calidad de los servicios turísticos. Entre los resultados más destacados se identificó la existencia de un modelo de formación integral en el territorio, desde la Educación Técnico Profesional hasta el posgrado. No obstante, la evaluación ponderada de la formación se situó en un nivel que indicó la existencia de programas importantes para el sector, cuya promoción e implementación no resultaron suficientes. Se identificó una discrepancia estratégica en la calidad percibida, donde los empleados mostraron una satisfacción alta, mientras que los empleadores, al evaluar el rendimiento laboral, fueron más reservados, lo que sugirió deficiencias en la pertinencia práctica de los contenidos. Como principal conclusión, se confirmó que el factor humano constituyó el principal recurso productivo y un elemento clave en el potencial competitivo. Se recomendó un ajuste curricular que enfocara la formación en el fomento de la innovación, la creatividad y el diseño de productos turísticos auténticos para diversificar la oferta y responder a las demandas del viajero contemporáneo

Palabras clave: Formación profesional, Capital humano, Desarrollo local, Calidad de servicio.

ABSTRACT:

The relevance of tourism training for the management and competitiveness of the Cienfuegos destination was analysed. The research aimed to analyse tourism training in Cienfuegos through the proposal of a procedure that went beyond traditional analyses focused solely on curricula. The methodology employed included the analysis of the professional training model in tourism, and the information obtained from documentary review was triangulated with the application of questionnaires to employees, employers, and client opinions regarding the quality of tourism services. Among the most notable results, the existence of a comprehensive training model in the territory, ranging from Technical Professional Education to postgraduate studies, was identified. However, the weighted evaluation of the training placed it at a level that indicated the existence of programs important to the sector, but whose promotion and implementation were insufficient. A strategic discrepancy in perceived quality was identified, where employees showed high satisfaction, while employers, when evaluating job performance, were more reserved, suggesting deficiencies in the practical relevance of the content. As a main conclusion, it was confirmed that the human factor constituted the main productive resource and a key element in competitive potential. A curricular adjustment was recommended to focus training on fostering innovation, creativity, and the design of authentic



tourism products to diversify the offerings and meet the demands of the contemporary traveller.

Keywords: Vocational training, Human resources, Local development, Quality of service.

INTRODUCCIÓN

La formación en turismo es el alma de un destino. A menudo, cuando se piensa en el potencial turístico de un lugar, se identifican sus playas, sus museos o su gastronomía. Sin embargo, detrás de cada experiencia memorable hay personas, y es que son ellas las que realmente marcan la diferencia. Tradicionalmente este factor humano ha sido el gran olvidado en los análisis más técnicos. La verdad es que, sin una fuerza de trabajo capacitada, incluso el destino más espectacular puede quedarse a medias. Formar a los profesionales no es un gasto; es la inversión más inteligente que una localidad puede hacer para dotarse de auténtica ventaja competitiva.

Autores como Lillo et al. (2007) plantean que el capital humano turístico es ese cúmulo de conocimientos y cualificaciones que impulsan el sector. Y es que, en un servicio, el producto final es inseparable de quien lo ofrece. Por su parte Camisón (1996), señala que en la empresa turística, el recurso productivo principal son las personas. La interacción humana es irremplazable. Como apuntan Claver et al. (2003), es el empleado, en contacto directo con el cliente, quien materializa la calidad del servicio y convierte una transacción en una experiencia.

En la actualidad el desafío es aún mayor, el mundo cambia a un ritmo acelerado. La demanda es más experta, más exigente; los viajeros buscan innovación y autenticidad. Para Baum (2006), la formación continua es la respuesta a esta dinámica, preparando profesionales ágiles, con pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas complejos. Ya no basta con seguir un manual; hay que anticiparse creativamente a los deseos que los propios turistas aún no han expresado.

¿Cómo saber si la formación que se imparte realmente funciona? La metodología propuesta en la investigación, no solo considera los planes de estudio. Incluye además a los empleados, que son el corazón del sistema, y a los empleadores, que ven los resultados de la formación en turismo en el desempeño del día a día.

La provincia de Cienfuegos en su plan de desarrollo para el turismo hasta el 2030, apuesta por el desarrollo de diversas modalidades turísticas con énfasis en su ciudad con un centro histórico urbano declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad desde el 2005 y su excelente bahía. Cienfuegos como destino cuenta con un potencial

de posibilidades en el ámbito económico, político y social que influyen en el desarrollo del turismo en el territorio. Por lo que la calidad de los servicios turísticos es un factor fundamental en el desarrollo de la actividad y donde la formación del personal de servicio juega un papel esencial. Todo lo antes planteado conlleva a plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuir a la gestión turística en Cienfuegos?

La idea a defender radica en que un análisis de la formación en turismo que considere el modelo de formación, el criterio de empleados y empleadores, así como la opinión de los clientes sobre la calidad de los servicios turísticos, aportaría información como contribución a la gestión turística de Cienfuegos.

Para ello la investigación tiene como objetivo general: Analizar la formación en turismo en Cienfuegos.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se utilizó una perspectiva desde un enfoque diagnóstico, para comprender el estado actual de la formación en turismo en Cienfuegos que permitió orientar la formación en turismo en el territorio. Se aplicaron enfoques cualitativos y cuantitativos con la finalidad de analizar la formación en turismo a partir del criterio de egresados de los programas de formación (empleados) y empleadores, así como la opinión de los clientes sobre la calidad de los servicios turísticos. Se considera un estudio exploratorio – descriptivo, ya que incluye la recopilación de información a través de cuestionarios a empleados, empleadores y clientes, así como la revisión de documentación, lo que permitió un análisis de la formación en turismo en Cienfuegos.

La población de referencia se dividió en tres grupos. El primero estuvo integrado por los empleadores, el segundo por los empleados y el tercero por los clientes. Se realizó además un análisis de la composición del sector del turismo en Cienfuegos por los diferentes tipos de servicios que se relacionan con la actividad ya sea de manera directa (de cara al cliente) e indirecta (servicios de apoyo y administración).

Los servicios turísticos básicos (hoteleros y extrahoteleros) representan el 58% de los empleados del sector, (1197 de un total de 1988), por lo que se decidió que sean estos empleados el objeto del análisis de la formación, ya que además de representar a la mayoría del sector, son los que están vinculados de manera directa con los servicios de cara al cliente, comportándose de la siguiente forma:

- Servicios hoteleros: 39%

- Servicios de apoyo: 21%
- Servicios extra hoteleros: 19%
- Otros servicios: 12%
- Servicios de transporte: 6%
- Administrativos: 3%

De una población de 1197 empleados del sector del turismo en Cienfuegos enfocados a servicios hoteleros y extrahoteleros, se calcula una muestra de 90 empleados, (nivel de confianza del 95% y margen de error del 10%). La estratificación de la muestra se sustenta a partir de los porcentajes de los niveles de formación existentes en los empleados de los servicios hoteleros y extrahoteleros.

Se conforma la muestra de la siguiente forma:

- 9% de nivel medio: aplicar cuestionario a 8 empleados de nivel medio
- 41% de medio superior: aplicar cuestionario a 37 empleados de nivel medio superior
- 26% técnicos medios: aplicar cuestionario a 23 empleados técnicos medios
- 24% de nivel superior: aplicar cuestionario a 22 empleados de nivel superior

Para la aplicación de los cuestionarios a los empleados se seleccionaron todos los directivos de 1er nivel y 2do nivel de los servicios hoteleros y extrahoteleros de Cienfuegos, para un total de 9 empleadores (100% de la población).

Tres instrumentos primordiales fueron usados para la recolección de datos. Se aplicaron cuestionarios a empleados y a empleadores, los que se validaron a partir de un muestreo piloto para obtener información sobre la calidad percibida por los empleados respecto a la formación en turismo que reciben, y por los empleadores respecto de la formación en turismo que reciben los empleados, los cuales se triangularon con el criterio de los clientes. Finalmente, se complementó con la observación no participante en puntos críticos, usando una lista de verificación para contrastar la información recopilada.

Se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de investigación. Todos los participantes brindaron su consentimiento informado de manera voluntaria y tuvieron la posibilidad de retirarse en cualquier momento. Además, se protegió la privacidad y el anonimato de los datos recolectados, previniendo a su vez que las personas estuvieran expuestas a peligros psicológicos o físicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La formación en turismo es un elemento que no se incluye tradicionalmente dentro de los aspectos a considerar en los análisis y evaluación del potencial turístico a pesar de ser un factor clave del potencial turístico de una localidad, ya que dota al destino de recursos humanos calificados, fomenta la innovación y competitividad, permite una mejor planificación y gestión, mejora la satisfacción de los visitantes y contribuye al desarrollo local. Por ello, su inclusión en los estudios de potencial turístico es fundamental para tener una visión integral de las capacidades y fortalezas del destino.

Lillo et al. (2007), defienden la importancia el capital humano turístico, que identifican como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los empleados del sector procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el puesto de trabajo. Otros autores como Camisón, (1996) , coinciden en que, una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo brindan. Por tanto, la ventaja competitiva se relaciona positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos.

La empresa moderna eficiente reconoce la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de la actividad. Esta realidad se hace singularmente patente entre las empresas turísticas, donde el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio. En efecto, el elemento humano es un factor determinante para las empresas de servicios, ya que, a diferencia del sector manufacturero, los servicios se vinculan indisolublemente a los trabajadores que lo prestan y, por tanto, se constituyen como un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad que se obtiene con relación a sus expectativas.

Osorio (2006), plantean que las renovadas directrices en el sector comprometen a reestructurar contenidos y escenarios de aprendizaje, para preparar personas capaces de enfrentarse a los retos que desencadenan los rápidos cambios económicos, ambientales, sociales, culturales y tecnológicos a nivel mundial. Las tendencias internacionales a corto plazo (2030) definen la perspectiva del desarrollo humano como punto notable en el que se debe consolidar el turismo. Una educación pertinente marca la diferencia para el óptimo manejo de un destino o negocio turístico, por lo que se necesitan desarrollar capacidades para resolver problemas complejos, pensamiento crítico y creatividad (Magaña, 2014).

El mercado turístico actual se desarrolla en un contexto en el que la demanda está cada vez más y mejor informada, con consumidores más expertos y exigentes que buscan experiencias innovadoras (Cuadrado-Roura y López, 2015) por ello se requiere de un sistema turístico capaz no sólo de satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes, sino de superar sus expectativas (Teixeira et al., 2015). Esta coyuntura pone de manifiesto la importancia de la gestión de personas como una de las estrategias fundamentales para ser competitivo y diferenciarse del resto de los destinos (Gómez, 2010).

Para Claver et al. (2004) las empresas hoteleras deben incrementar su nivel de calidad a la hora de competir en el sector turístico. El aumento de la calidad percibida por el cliente está ligada al papel que juegan los recursos humanos ya que los servicios se materializan a través de ellos al estar en contacto directo con el cliente. El cliente requiere comunicación, relación y servicio directo, que sólo el empleado puede ofrecer (Lillo-Bañuls y Casado-Díaz, 2011). Por tanto, la gestión de los recursos humanos, su operatividad y su efectividad desempeñan un papel muy importante para conseguir el éxito de las empresas turísticas en un entorno globalizado, competitivo y en constante cambio (Cuadrado y López, 2014).

Lo antes expuesto a partir de la sistematización sobre diferentes autores que coinciden en la importancia de la formación en turismo como elemento clave para el potencial turístico de una localidad, está en concordancia que lo expuesto sobre desarrollo local y turismo donde autores como Docampo (2007); Becerra y Pino (2005); Sen (2001) resaltan la importancia del capital humano como parte de los recursos endógenos y centro de los procesos del desarrollo local.

El procedimiento que se selecciona para el análisis de la formación en turismo es el propuesto por Pérez (2025), incluido dentro de la metodología para la determinación del índice de potencial turístico de una localidad (Etapa 4 de la Fase 2). Está estructurado en 3 pasos, que se describen a continuación.

Paso 1. Analizar el modelo de formación del profesional en turismo

En este paso se analiza la integración vertical de los estudios y la coordinación entre los diferentes niveles formativos, a partir de la premisa de que la formación ha de ser coherente y adaptada a la realidad del sector turístico contemporáneo.

Se identifican los diferentes niveles de formación existentes y se realiza un análisis de los planes de estudio de las opciones tanto de formación como de capacitación.

Se recomienda tener en cuenta los siguientes elementos:

- Instituciones educativas que ofrezcan programas de formación en turismo
- Currículos de los programas de formación y capacitación que existen en el territorio
- Programas de formación continua o programas de certificación para empleados del sector

Paso 2. Analizar los planes de estudios de las opciones de formación y capacitación en turismo

La revisión de los planes de estudio es un factor importante en el análisis de la formación en turismo, ya que permite identificar la relevancia y adecuación de los programas académicos en relación con las necesidades del sector turístico y las expectativas de los estudiantes.

Para ello se recomienda:

- Identificar los planes de estudios de las diferentes opciones de formación y superación existentes, (pregrados, posgrados y programas de capacitación y desarrollo profesional).
- Analizar por cada uno de los planes de estudio que se identifiquen. (contenido, duración, objetivos, métodos de enseñanza, requisitos de admisión y perfiles de los egresados).
- Analizar en los planes de estudios. (integración vertical de los estudios, coordinación entre los diferentes niveles formativos, adaptación a la realidad del sector privado y la necesidad de impartir una formación con enfoque a la innovación tecnológica y en contacto con las nuevas tendencias de la oferta y la demanda turística).
- Identificar áreas de mejora en el currículo que contribuyan a ajustar la enseñanza a las necesidades actuales y futuras del sector.

Luego del análisis de los planes de estudio, es importante contrastar la información con la práctica de la actividad turística, de forma tal que permita analizar el proceso de formación en turismo, para ello el criterio de los empleadores, empleados y clientes es fundamental.

Paso 3. Analizar la formación en turismo en la localidad

Para comprender la percepción de la calidad y la relevancia de la formación en el sector turístico, es importante conocer el criterio de los empleados- egresados de los diferentes niveles de formación para analizar la correspondencia entre la formación y el desempeño en la práctica, el criterio de los empleadores para poder contrastar si la formación se corresponde con las necesidades que demandan los servicios turísticos y el criterio de los

clientes que se relacionan con la calidad de los servicios a partir de los resultados de las encuestas que se aplican en las entidades para evaluar la calidad.

Esta información permite una triangulación acerca de la formación y desempeño en los servicios turísticos. La cual fundamenta el análisis y la futura evaluación de la formación en turismo al aportar una visión integral de la calidad y la relevancia de la formación en turismo.

El análisis cuantitativo se realiza a partir de los resultados de los pasos precedentes en esta etapa. Consiste en la sumatoria de la puntuación total promedio de la evaluación por parte de los empleados y de los empleadores. Para ello se utilizan la ecuación 1:

$$FT_{final} = \frac{E + E_m}{2} \quad (1)$$

Donde:

E: Puntuación total promedio de la evaluación por parte de los empleados.

E_m : Puntuación total promedio de la evaluación por parte de los empleadores.

Los datos resultantes del procesamiento en el software SPSS¹ de los cuestionarios que se aplican a empleados y empleadores se reflejan en una escala Likert que se detalla en la Tabla 1 para su evaluación.

Tabla 1. Escala de Likert para la evaluación de la formación en turismo

Evaluación	Valoración
De 0 – 25 puntos	Programas de formación que se consideran insuficientes, poco relevantes para el sector turístico y no contribuyen a la formación. Se debe evaluar su posible eliminación o restructuración.
De 26 – 50 puntos	Programas de formación que pueden estar consumiendo recursos sin que ofrezcan resultados significativos. Se deben optimizar para mejorar la pertinencia o redirigir recursos a otros programas de mayor demanda
De 51 – 75 puntos	Programas de formación importantes para el sector, pero que no se promueven o implementan lo suficiente. Se deben desarrollar e implementar de forma más efectiva.
De 76- 100 puntos	Programas de formación suficientes y que contribuyen de manera significativa a la calidad de los servicios turísticos. Se deben potenciar y mantener actualizados en coordinación con las entidades del sector.

Para una mejor comprensión del proceso de formación del profesional en turismo, se identificaron dos niveles fundamentales: un primer nivel, donde se encuentra la Educación Técnico Profesional, que es fundamental en el sector porque es fuerza de trabajo con un nivel medio, que alcanzan una especialización en el puesto de trabajo y cuando ingresan a la Educación Superior ya cuentan con un potencial de conocimientos del sector que puede enriquecer el conocimiento teórico en la universidad; un segundo nivel enmarcado en la Educación Superior cubana, que a su vez, se divide en dos elementos fundamentales el pregrado (tercer nivel) y el posgrado (cuarto nivel) de enseñanza, como se muestra en la Fig. 1.

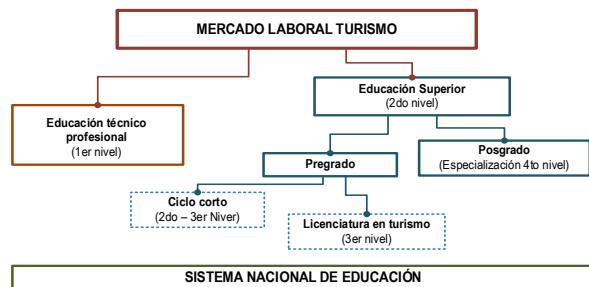


Fig 1. Modelo de formación del profesional en turismo en Cuba

1 Statistics Processor for Social Science: Procesador estadístico para las Ciencias Sociales.

El pregrado con dos momentos: el “ciclo corto”, con la particularidad de la pronta vinculación con el puesto de trabajo y la licenciatura, donde los egresados salen con una formación como Licenciados en Turismo. El posgrado (cuarto nivel), constituye una especialización porque cuenta con una formación previa de nivel superior, con potencialidades para el desempeño dentro del sector, donde el mercado laboral está marcado por la heterogeneidad de formaciones en diferentes áreas del conocimiento.

Como base de estos niveles se encuentra el Sistema Nacional de Educación, que incluye desde el círculo infantil, hasta el preuniversitario y la educación de adultos.

A partir del análisis del modelo formación se identifican en el primer nivel de formación (Educación Técnico Profesional), las opciones de: Técnico medio en elaboración de alimentos; Técnico medio en servicios gastronómicos; Técnico medio en alojamiento hotelero y Técnico medio en comercio.

En el segundo nivel (Educación Superior): Ciclo corto en Asistencia Turística.

En el tercer nivel (Educación Superior): Licenciatura en Turismo en la modalidad de curso por encuentro y educación a distancia.

En el cuarto nivel (posgrado), se identifican diplomados, especialidades y maestrías relacionadas con la formación en turismo que se han desarrollado en los últimos 10 años en el territorio, entre ellas: Maestría en mención hotelera y mención de comercialización; Maestría en gestión turística; Especialidad en gestión contable y financiera para el turismo; Especialidad en gestión de los recursos humanos del turismo, así como Diplomados en dirección empresarial en el turismo, en dirección, en gestión del patrimonio cultural y natural para un turismo patrimonial en Cienfuegos, para tiendas Caracol y preparación psicopedagógica para la educación turística.

Se identifican además otras opciones de formación de posgrado, que, aunque no están orientadas al sector del turismo específicamente, incluyen dentro de sus programas, líneas de investigación relacionados con el sector, entre ellos otros programas de maestría y de doctorados.

Los resultados del procesamiento de la aplicación de los cuestionarios a empleados y a empleadores en el paquete estadístico SPSS se resumen en la Figura 2.

Los empleados evalúan desde una perspectiva de desarrollo personal y experiencia de aprendizaje, mientras que los empleadores evalúan con un enfoque en el rendimiento laboral y la aplicación de habilidades adquiridas en el entorno de trabajo. En general, tanto empleados como empleadores tienen una percepción positiva de la formación en turismo, aunque con matices diferentes.

Calidad percibida por los empleados respecto a la formación en turismo que reciben	
	<p>Los empleados, como promedio, perciben la formación que reciben como “Muy Buena”, con un sesgo positivo hacia “Excelente”, lo que indica una percepción alta de satisfacción y calidad.</p> <p>Los empleados tienden a tener una percepción más positiva, lo que podría indicar que los programas de formación se alinean bien con sus expectativas y necesidades de desarrollo personal. Sin embargo, esta percepción positiva también podría resultar de un menor reconocimiento de las expectativas del mercado o de un enfoque en aspectos del aprendizaje que los motivan personalmente.</p>
Calidad percibida por los empleadores respecto de la formación en turismo que reciben los empleados	
	<p>Los empleadores como promedio, califican la formación de los empleados de “Bien” o superior, la percepción es positiva pero no tan alta como la de los empleados, sugiriendo áreas de mejora.</p> <p>Los empleadores pueden tener expectativas más altas y críticas más estrictas sobre el rendimiento de los empleados, buscando no solo conocimiento, sino también la capacidad de aplicar habilidades de manera eficiente en un entorno de trabajo.</p> <p>Las percepciones regulares (22.2%) sugieren que algunos empleadores creen que hay deficiencias en la formación práctica o en la aplicación de habilidades adquiridas.</p>

Fig 2. Resultados de la aplicación de los cuestionarios a empleados y a empleadores sobre la calidad de la formación en turismo

La puntuación promedio ponderada al cuantificar la formación por empleados y empleadores, a partir de la fórmula que se sugiere en el procedimiento, resulta de 68,5 puntos, lo que indica que la formación es percibida como “Buena” y que se corresponde, a partir de la aplicación de la escala de Likert propuesta, con programas de formación importantes para el sector, pero que no se promueven o implementan lo suficiente. Se recomienda desarrollar e implementar

formas más efectivas. Esto se constata y triangula con la percepción de los clientes, sobre la calidad de los servicios que reciben y cuyas insatisfacciones, con sustento en los Balances del MINTUR Cienfuegos están relacionadas con las carencias y la poca variedad de la oferta en las entidades, reconociendo la calidad y profesionalismo del personal de servicio.

La investigación confirma la tesis de que capital humano es el recurso productivo principal del sector turístico, que sustentan autores como Cuadrado y López (2014) y Lillo-Bañuls y Casado-Díaz (2011). El enfoque del procedimiento al centrarse en los empleados de los servicios hoteleros y extrahoteleros que constituyen en 58% del total de trabajadores del sector, resalta la importancia de las personas como el eslabón indispensable para la materialización de la calidad de los servicios turísticos. Lo que se alinea con la perspectiva de autores como Claver et al. (2003) y la idea central de que la formación no es un gasto, sino la inversión más inteligente para dotar al destino de la auténtica ventaja competitiva.

La investigación proporciona una triangulación de perspectivas: empleados, empleadores y clientes. Si bien los empleados perciben la formación que reciben como "Muy buena" con un sesgo hacia "Excelente", a la hora de valorar su desarrollo personal y experiencia de aprendizaje, los empleadores son más reservados, calificándola como "Bien" o superior, lo que sugiere áreas de mejora. Esta diferencia es teóricamente significativa, ya que los empleadores evalúan el rendimiento laboral y la aplicación de habilidades en el entorno de trabajo, buscando una correlación directa entre el conocimiento y la eficiencia productiva. La presencia de percepciones "regulares" por parte de los empleadores (22.2%) apunta a la existencia de deficiencias en la formación práctica o en la aplicación efectiva de las habilidades adquiridas a pesar de la alta satisfacción de los empleados.

Para hacer frente a una demanda turística más experta y exigente, que busca innovación y autenticidad, autores como Baum (2006), Magaña (2014) y Osorio y Viesca (2017) enfatizan en la necesidad de formación continua que desarrolle pensamientos críticos y capacidad de resolver problemas complejos. El resultado de 68.5 puntos, confirma la necesidad de desarrollar e implementar formas más efectivas de formación, alineadas con las tendencias que definen el desarrollo humano como punto notable para consolidar el turismo hacia el 2023.

La triangulación con el criterio de los clientes aporta una validación al rol del capital humano. Los clientes, a pesar de sus insatisfacciones con las carencias y la poca variedad de la oferta en las entidades, reconocen la calidad y

el profesionalismo del personal de servicio. Este reconocimiento directo de la calidad del servicio por parte del personal concuerda directamente con la afirmación de Claver et al. (2003) cuando enfatiza es el empleado quien materializa la calidad del servicio. No obstante, la insatisfacción con la "poca variedad de la oferta" sugiere que, si bien el personal domina los aspectos de servicio, los planes de estudio deben fortalecer aún más la formación en innovación, creatividad, y desarrollo de nuevos productos turísticos, aspectos cruciales en el contexto globalizado y competitivo. Por lo tanto, la mejora de la formación debe ir más allá de la operatividad y enfocarse en capacitar a profesionales que puedan generar y gestionar una oferta turística más diversificada y auténtica, un elemento fundamental para el desarrollo local que Cienfuegos busca potenciar.

CONCLUSIONES

El estudio validó la necesidad de integrar el modelo de formación, el criterio de los empleados y empleadores, y la percepción de los clientes para obtener una visión holística de la gestión turística. Este enfoque metodológico contribuye a la gestión del destino al proporcionar una herramienta de diagnóstico integral que supera los análisis tradicionales centrados únicamente en los planes de estudio.

El diagnóstico revela la existencia de un modelo de formación integral en el territorio, con opciones que van desde la Educación Técnico Profesional hasta el posgrado, lo que ofrece un marco propicio para la capacitación continua y la especialización. Sin embargo, la evaluación ponderada de la formación se situó en 68.5 puntos, lo que indica que, a pesar de su relevancia, los programas no se promueven o implementan lo suficiente.

Se identificó un desacuerdo estratégico entre empleados y empleadores. Esta discrepancia apunta a deficiencias en la pertinencia práctica de ciertos contenidos o en la metodología de enseñanza, lo que impide una traducción óptima del conocimiento a un desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

La triangulación con la opinión de los clientes corroboró el alto nivel de profesionalismo y calidad del personal de servicio, lo que valida la contribución positiva de la formación existente. No obstante, las insatisfacciones de los clientes se concentran en las carencias y la poca variedad de la oferta turística.

El análisis recomienda la potenciación y actualización constante de los programas, en estrecha coordinación con las entidades del sector, para asegurar que la

formación contribuya plenamente a la mejora de la gestión turística del territorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism hospitality and leisure*. Thomson. <https://strathprints.strath.ac.uk/8025/>
- Becerra, F., & Pino, J. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: Experiencia desde Cuba. *Economía, Sociedad y Territorio*, 5(17), 85-119. <https://www.cmq.edu.mx/>
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: An application of the EFQM model. *Tourism management*, 17(3), 191-201. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00006-4)
- Claver, E., Tarí, J., & Molina, J. (2003). Critical factors and results of quality management: an empirical study. *Total quality management & business excellence*, 14(1), 91-118. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360309709>
- Cuadrado Roura, J., & López Morales, J. (2014). El turismo, motor del crecimiento y de la recuperación de la economía española. *Estudios Turísticos*, 200, 19-38. <https://estudiosturisticos.tourspain.es/index.php/ET>
- Docampo, M. G. (2007). Perspectivas teóricas en desarrollo local. *España, Netbiblo*.
- Gómez Nieves, S. (2010). La experiencia de un diseño curricular en turismo basado en un modelo por competencias profesionales. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(1), 139-156. <https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322010000100008>
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A., & Sevilla Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69. <https://doi.org/10.6018/turismo>
- Lillo-Bañuls, A., & Casado-Díaz, J. M. (2011). Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral. *Estudios de economía aplicada*, 29(3), 755-780. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea>
- Magaña, I. (2014). El capital humano especializado en la empresa turística a través de competencias cualitativas hacia la innovación. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 7(16), 1-25. <https://doi.org/10.51896>
- Osorio, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, 8(1), Article 1. <https://quivera.uae-mex.mx/>
- Pérez Guevara, D. (2025). *Metodología para la evaluación del potencial turístico de una localidad* [Tesis de Doctorado no publicada]. Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez».
- Sen, A. (2001). *El nivel de vida*. Editorial Complutense.
- Teixeira Eurico, S., Matos Da Silva, J., & Oom Do Valle, P. (2015). A model of graduates' satisfaction and loyalty in tourism higher education: The role of employability. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 16, 30-42. <http://www.heacademy.ac.uk/johlste/home>