

**Artículo de investigación**

Recibido: 15-09-2025    Aceptado: 23-10-2025

**Gestión de entornos turísticos**

**Procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo del capital humano en Hotel Meliá Cayo Santa María**

*Procedure for the human capital training and development strategy at Meliá Cayo Santa María Hotel*

1. Maria Sotolongo Sánchez

*Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Carretera a Camajuaní km 5 ½ Santa Clara, Villa Clara, Cuba*

*([msotolongo@uclv.edu.cu](mailto:msotolongo@uclv.edu.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8341-7455>*

2. Aylin Velázquez González

*Hotel Meliá Cayo Santa María, Cayo Santa María, Caibarién, Villa Clara, Cuba*

*([yony@nauta.cu](mailto:yony@nauta.cu)) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2496-0735>*

## Resumen

Actualmente el capital humano constituye un recurso estratégico fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad del sector turístico y sus organizaciones. Sin dudas, en gran medida gracias al conocimiento, esfuerzo y creatividad del capital humano es posible lograr el éxito organizacional, por lo que se hace necesario su capacitación y desarrollo profesional, permitiéndoles tener un mejor desempeño dentro de las organizaciones turísticas. Luego entonces, el objetivo se dirigió a proponer un procedimiento para diseñar la estrategia de formación y desarrollo en el hotel Meliá Cayo Santa María. Se utilizaron varias técnicas y métodos, entre ellos: el análisis documental, la observación directa, las entrevistas, el análisis de las quejas de los clientes, y los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal para luego proponer acciones de capacitación encaminadas a satisfacer las necesidades de formación y mejorar el desempeño efectivo de las funciones de los directivos y trabajadores en el hotel. Como resultado se propuso el procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo en el hotel Meliá Cayo Santa María para gestionar competencias, habilidades y retener talentos, aspectos directamente vinculados a la gestión del capital humano en el hotel. Este procedimiento no solo permite la identificación de las principales necesidades de aprendizaje sobre la base de las competencias a desarrollar en los trabajadores del hotel sino también incluye la propuesta del plan estratégico de formación y desarrollo.

**Palabras clave:** Procedimiento, Formación y Desarrollo, Capital Humano, Hotel

## Abstract

*Currently, human capital constitutes a fundamental strategic resource for ensuring operational efficiency, service quality, and the sustainability of the tourism sector and its organizations. Undoubtedly, organizational success is largely achieved thanks to the knowledge, effort, and creativity of human capital. Therefore, their training and professional development are essential, allowing them to perform better within tourism organizations. The objective was to propose a procedure for designing the training and development strategy at the Meliá Cayo Santa María hotel. Various techniques and methods were used, including documentary analysis, direct observation, interviews, analysis of customer complaints, and the results of staff performance evaluations. Training actions were then proposed to meet training needs and improve the effective performance of hotel managers and employees. As a result, a procedure was proposed for the training and development strategy at the Meliá Cayo Santa María hotel to manage competencies, skills, and retain talent, aspects directly linked to human capital management at the hotel. This procedure not only allows for the identification of the main learning needs based on the competencies to be developed in hotel employees but also includes the proposal of a strategic training and development plan.*

**Keywords:** Procedure, Training and Development, Human Capital, Hotel

## **Introducción**

El turismo es una de las principales fuentes de captación de divisas en el mundo, que constituye la tercera industria y todas las estimaciones apuntan a que se configurará, en no mucho tiempo, como la primera actividad económica mundial por su volumen de facturación. Por la cual representa una oportunidad y un reto para Cuba, país que posee grandes bellezas naturales, kilómetros de playas, bosques, y lugares prácticamente vírgenes que pueden y están siendo aprovechadas por esta industria.

Una actividad tan dinámica como el turismo, se sirve como ninguna otra, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas y profesionales, y de manifestaciones del saber y acontecer humanos, lo que sin lugar a dudas complejiza su estructura laboral; por ello es un imperativo del sector turístico que sus entidades cuenten con trabajadores insertados en un proceso continuo de completamiento o perfeccionamiento de sus competencias profesionales. La formación y el desarrollo harán que el trabajador sea más competente y hábil, además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización se vuelve más fuerte, productiva y rentable (Delgado Cárdenas, 2022).

Numerosos especialistas han planteado diversos conceptos y definiciones al referirse a la formación y desarrollo. Se coincide con Martínez et al. (2019), el cual define con una mayor profundidad y calidad el alcance de la formación al especificar que es un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a que las personas adquieran habilidades, conocimientos y destrezas empleando procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización y/o institución.

Otros autores definen la formación como el proceso por el que se proporciona a los empleados las habilidades específicas necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo actual o futuro, y se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de los puestos de trabajo (Ribes Giner et al., 2018; Agudelo-Orrego, 2019; Serrano y Guerra, 2019; Changuán, 2020; Monterroso, 2021; Montalvo, Coto y López, 2021; Díaz Leyva et al., 2021 y Nina Maydana y Quispe Mamani, 2022).

Por otra parte, el desarrollo se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras (López, 2011; López et al., 2018).

El desarrollo de los recursos humanos se define en su totalidad, como una lista de acciones conjuntas entre gobierno, organizaciones y trabajadores, con la finalidad de promover una adecuada cualificación de las personas, en una escala más amplia, basándose en varios aspectos

del ser humano y no apenas para el ejercicio de una tarea específica. El desarrollo, por su vez, se refiere al aumento del aprendizaje, buscando propiciar que la organización alcance sus objetivos (Pietrani, 2019).

Luego de analizados todos los criterios anteriormente mencionados se puede concluir que los conceptos de formación y desarrollo (F+D) son usados por diferentes autores indistintamente al referirse a la superación de los trabajadores de una organización de manera general, aunque para el presente trabajo se utilizará el término formación y desarrollo por constituir el término que más se aviene con la problemática objeto de estudio.

Como todo proceso, la F+D transita por diferentes etapas para su desarrollo. A los fines de esta investigación se realizó un estudio de estos procedimientos enunciados por diferentes autores consultados en la literatura, los cuales se describen a continuación.

Según Cuesta Santos (2017) el procedimiento para la F+D debe de incluir en su ciclo las etapas siguientes:

1. Inventario de las necesidades de formación.
2. Elaboración del plan de formación.
3. Ejecución de la formación.
4. Evaluación de la formación.
5. Retroalimentación.

También, Cionza Villalba et al. (2019) proponen un procedimiento cuyas principales etapas son:

Etapas I. Sensibilización y preparación

Etapas II. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Etapas III. Planificación y diseño

Etapas IV. Ejecución

Etapas V. Evaluación del impacto de la capacitación.

Asimismo, Chiavenato (2020) plantea que el proceso de F+D se asemeja a un modelo de sistema abierto, su ciclo ocurre en las etapas siguientes:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Planes y programas de capacitación.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

Como se puede apreciar existe consenso en los criterios de los autores en la literatura consultada para definir las etapas del ciclo de formación y el papel relevante de la formación y el desarrollo en las organizaciones.

El hotel Meliá Cayo Santa María no es una excepción en este sentido, necesita que su personal cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en sus respectivos puestos de trabajo, sin embargo, el plan de formación y desarrollo existente no responde a las

necesidades reales de los trabajadores, lo que caracteriza la situación problemática que condiciona el desarrollo de la presente investigación.

En este sentido, el objetivo general consistió en proponer un procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo en el hotel Meliá Cayo Santa María basado en las necesidades de aprendizaje de los trabajadores.

## Métodos

Se realiza la propuesta de un procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo en el hotel Meliá Cayo Santa María que sintéticamente, se expone en la figura 1. Se destaca que es un procedimiento transferible a otros hoteles porque las fases reflejan el proceder de un proceso de formación y desarrollo en general. Quizás pueda cambiar el contexto o las características de los clientes de acuerdo con los destinos de procedencia y la proyección estratégica pero el desempeño de los trabajadores es semejante. Permite diagnosticar las necesidades de aprendizaje, y facilita la elaboración de los programas de formación continua. Una descripción conceptual de las fases, etapas y pasos que este comprende, se expone a continuación.

### **Etapas 1. Diagnóstico**

Evalúa el nivel actual de competencias en los directivos y trabajadores, a partir de la recopilación y análisis de la información obtenida con empleo del análisis documental de los objetivos estratégicos del hotel, los perfiles de competencias y los resultados de las evaluaciones del desempeño, la observación directa y las entrevistas al personal.

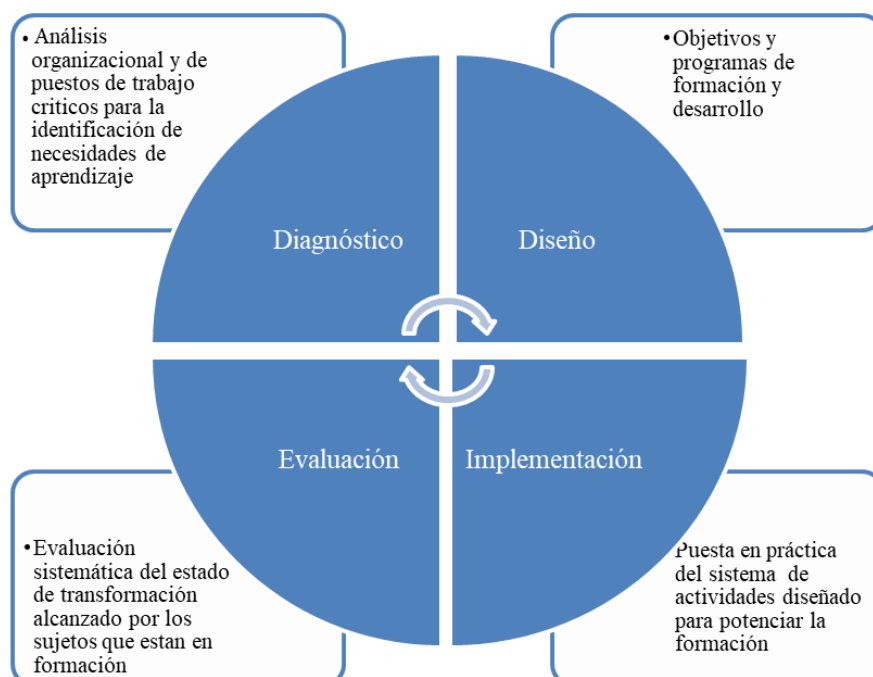


Figura 1. Procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo en el hotel Meliá Cayo Santa María. Fuente elaboración propia.

## **Etapas 2. Diseño**

Se planifican todas las acciones que serán ejecutadas en la etapa de implementación, definiendo los objetivos, las actividades de formación y de evaluación a desarrollar en cada una de las actividades de formación seleccionadas (entrenamiento sociopsicológico, talleres, autosuperación, tutoría y consulta), así como las responsabilidades y recursos requeridos.

## **Etapas 3. Implementación**

Es la puesta en práctica del sistema de actividades diseñado para potenciar la formación en competencias en los directivos y sus equipos de dirección.

## **Etapas 4. Evaluación**

Esta etapa, aunque se diseña de manera independiente, se desarrolla paralelamente a la etapa de implementación, de manera que se pueda contar con una evaluación sistemática del estado de transformación alcanzado por los sujetos en formación, a través de la evaluación del impacto.

De hecho, todas las etapas, durante su implementación, muestran un carácter dialéctico y se interrelacionan entre sí, al integrarse en ellas elementos diagnósticos, formativos y de evaluación y retroalimentación, y al ser cada momento de desarrollo anterior premisa para una nueva actividad.

## **Resultados y discusión**

Se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el hotel Meliá Cayo Santa María. Como resultado de la **Etapas 1** se realizó una evaluación de los objetivos estratégicos del hotel, entre ellos: la sostenibilidad, la calidad de servicio y la innovación. Esto permitió identificar brechas de competencias mediante:

- Encuestas al personal (habilidades técnicas, idiomas y manejo de tecnologías).
- Evaluación de desempeño (satisfacción del cliente y eficiencia operativa).

Este diagnóstico incluyó también el análisis de puestos de trabajo críticos para priorizar las áreas con impacto directo en la experiencia del cliente:

- Recepción (dominio de varios idiomas, gestión de quejas).
- Servicios gastronómicos (protocolos de seguridad alimentaria).
- Mantenimiento (gestión sostenible de recursos en entorno costero).

## **Etapas 2. Diseño**

Se definieron los objetivos:

- Elevar en 40% la competencia en inglés del personal de recepción (nivel B2) para 2025.
- Certificar al 90% del personal de cocina en normas ISO 22000 (inocuidad alimentaria) en 6 meses.

En correspondencia con los objetivos definidos se elaboró el plan de formación y desarrollo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Programa de formación propuesto sintetizado.

| Eje Estratégico      | Acciones Concretas                                              | Aliados Clave                                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idiomas              | Cursos intensivos de inglés/francés con simulaciones turísticas | Centro de Capacitación al Turismo Villa Clara<br>Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas |
| Habilidades Técnicas | Talleres de inocuidad alimentaria, reservas online, etc.        | Centro de Capacitación al Turismo Villa Clara                                                    |
| Sostenibilidad       | Capacitación en manejo de residuos en ecosistemas costeros      | CITMA Villa Clara                                                                                |

Fuente: elaboración propia.

Metodologías:

- Sesiones presenciales en temporada baja.
- Plataformas virtuales.

### Etapa 3. Implementación

Se propuso comenzar con el área de Recepción por el alto impacto en experiencia del cliente. El cronograma a seguir es el siguiente:

- Semanas 1-4: Formación en idiomas y gestión emocional.
- Semanas 5-8: Prácticas con huéspedes reales (supervisadas).

Los recursos clave fueron:

- Internos: Instructores.
- Externos: Alianzas con el Centro de Capacitación al Turismo Villa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y CITMA Villa Clara.

Finalmente, en la **Etapa 4**, se propuso la evaluación a través de los indicadores que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores propuestos

| Nivel       | Indicador                              | Instrumento                                   |
|-------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Reacción    | Satisfacción del personal              | Encuestas después de la formación             |
| Aprendizaje | % de aprobación en evaluaciones        | Pruebas prácticas ej.: simulación de check-in |
| Impacto     | Incremento en satisfacción del cliente | Encuestas a clientes                          |

Fuente: elaboración propia.

El procedimiento propuesto para la estrategia de formación y desarrollo permitió identificar las principales competencias a desarrollar en el personal del hotel. Dichas competencias orientadas a la formación idiomática y habilidades técnicas.

El carácter generalizador del procedimiento propuesto para la estrategia de formación y desarrollo permitió: considerar la relación entre las estrategias y las necesidades de aprendizaje. Se definieron los indicadores de éxito para la evaluación de la estrategia de formación y desarrollo en el hotel objeto de estudio.

## **Conclusiones**

El procedimiento para la estrategia de formación y desarrollo que se propuso permitió identificar las principales necesidades de formación sobre la base de las competencias a desarrollar en los trabajadores del hotel Meliá Cayo Santa María.

La propuesta metodológica para desarrollar la estrategia de formación y desarrollo tiene un carácter generalizador visto desde dos ángulos; en primer lugar considera la relación entre las estrategias y las políticas de capital humano y las competencias, además de incluir el plan estratégico de formación y desarrollo para el hotel.

## **Referencias bibliográficas**

- Agudelo Orrego, B. E. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*. 2019; 15(1):116-137. ISSN 2539-0279.
- Cionza Villalba E. L., Davis Blanco, D. & Labrador Machín, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7, 195-211.
- Changuán, M. P. O. Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*. 2020; 11(2):166-173. ISSN 2528-7869.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. ISBN 978-145-627-209-8, 520 pág.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. ECOE EDICIONES, Segunda edición. ISBN 978-958-771-379-4, 523 pág.
- Delgado Cardenas, A.K. (2022). *Propuesta de un plan de capacitación en el hotel Paradisus Los Cayos*. Tesis de Grado. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.
- Díaz Leyva, C de los A., Marrero-Fornaris, C., Vega-de la Cruz, L.O. (2021). Impacto de la formación del recurso humano en una entidad hotelera cubana. *Ingeniería Industrial*. 2021; XLII(4):1-15. ISSN 0258-5960.
- López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.
- López, M. M. & González, N. E. (2018). Impacto de la capacitación en el desempeño de directivos de la Administración Pública. *Técnica administrativa*, 17, 2.
- Martínez, M. F. C., José, R. M. M., Lema, L. E. C. & Andrade, L. C. V. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25.

- Montalvo, D. L., Coto, E. J., & López, A. C. La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*. 2021; 8(1), 71-85. ISSN 2389-8186. <https://doi.org/10.16967/23898186.686>
- Monterroso, A. V. G. Nuevo enfoque educativo de capacitación y formación para el recurso humano MIPYME que el Perú necesita para el desarrollo económico sostenible en el siglo XXI. *Educación*. 2021; 27(1):49-60. ISSN 2708-5074.
- Muñoz, R. G. & Sandoval, W. B. (2021). Detección de necesidades de capacitación en docentes de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 23-23.
- Nina Maydana, M.C. y Quispe Mamani, A.G. (2022). Estado situacional de la formación y capacitación del personal destinado a la Unidad de Policía Turística Departamental de La Paz en relación a la seguridad. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/29021>
- Pietrani, E. E. M. (2019). Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142). *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R. & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. *Gestión de personas. Colección Académica*.
- Salgado-Cruz, M., Gómez-Figueroa, O., & Juan-Carvajal, D. T. Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*. 2017; 38(2):154-160. ISSN 0258-5960.
- Serrano, I. D., Pupo, M. D., & Guerra, E. R. A. La evaluación del impacto de la formación laboral en la Educación Especial. *Opuntia Brava*. 2019; 11(2), 132-144. ISSN 2222-081X

### **Contribución autoral**

Maria Sotolongo Sánchez: diseño de la investigación y revisión crítica de aspectos intelectualmente importantes del manuscrito.

Aylin Velázquez González: adquisición, análisis e interpretación de los datos y redacción y corrección del manuscrito.

### **Conflicto de intereses**

**Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.**