

**REPÚBLICA DE CUBA**  
**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**



**LA CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL EN  
INSTALACIONES HOTELERAS DE VARADERO**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación**

**Autora: Lic. Maithé del Toro Soto, M. Sc.**

**Matanzas, 2023**

**REPÚBLICA DE CUBA**  
**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**



**LA CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL EN  
INSTALACIONES HOTELERAS DE VARADERO**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación**

**Autora: Lic. Maithé del Toro Soto, M. Sc.**

**Tutores: Prof. Tit. Lic. Lissette Jiménez Sánchez, Dr. C.**

**Prof. Tit. Lic. Haydeé Acosta Morales, Dr. C.**

**Matanzas, 2023**

FRASE



**El hotel...allí trato gentil, ...arte en el hacer de comer, y pulcritud en  
las alcobas...**

(Un Boardinghouse, La América, 1883, OCNM, t. 28)

## AGRADECIMIENTOS

*A todos lo que de una forma u otra aportaron sabiduría oportuna y me trasmitieron fuerza en los momentos más difíciles, en especial:*

*A Dios, mi seguridad.*

*A mis tutoras, la Dr. C. Lissette Jiménez Sánchez y Dr. C. Haydee Acosta Morales, por la confianza y dedicación*

*A mi esposo, hijo y madre que, en una gran familia, impulsaron cada reto.*

*A las instalaciones hoteleras por abrigar mi sueño.*

*A los entrenadores empresariales por formar parte de su capacitación permanente.*

*A los profesores Programa de Formación Doctoral en Ciencias de la Educación de la Universidad de Matanzas por su calidad y exigencia.*

*A mi directora Luz María Cossío Ramírez por su apoyo.*

*A mi amiga Tamara Hernández Manso, por su talento; juntas soñamos cada momento de crecimiento profesional.*

*A los profesores Urselia y Josué por sus enseñanzas.*

*A Fernando, mi informático querido, por abrazar mis locuras.*

*A mis compañeros de trabajo por su aliento.*

*A ellos, mi eterno agradecimiento.*

## DEDICATORIA

*A Pablo Raymundo del Toro Rodríguez, mi padre, porque me acompaña en el duro bregar de la investigación científica, su espíritu está conmigo. Te siento en cada obstáculo, en cada avance, en cada resultado. Tu fortaleza me guía.*

*Mi madre querida, tus consejos y ejemplo profesional me impulsaron.*

*Mi esposo de tantas batallas, no hay otro como él.*

*Mi hijo adorable, por ti vivo.*

*Dedico este esfuerzo al desarrollo del turismo en Cuba.*

## **SÍNTESIS**

La capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales es fundamental en los vínculos academia-empresa para lograr la articulación necesaria en el sector del turismo. Las indagaciones empíricas y la experiencia de la autora demuestran que este proceso se caracteriza en esencia por su falta de integralidad, por lo que se requieren vías estables de actualización pedagógica y técnica, desde lo teórico y lo metodológico. La investigación diseña un modelo de capacitación pedagógica para entrenadores empresariales en instalaciones hoteleras, sustentado en la Pedagogía empresarial, para contribuir a la mejora del cumplimiento de sus funciones. En el estudio se aplican métodos teóricos, empíricos y estadísticos, cuyos resultados evidencian fortalezas y limitaciones, que caracterizan el objeto de investigación y sus transformaciones como resultado de la implementación del modelo en la práctica. Las principales contribuciones desde la Pedagogía empresarial fortalecen la relación instalación hotelera-Centro de Capacitación del MINTUR y sustentan las modificaciones que se generan en el entrenador empresarial para contribuir a un turismo más resiliente y sostenible que hace de la capacitación en este sector un valor agregado para la empresa.

## ÍNDICE

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>		<b>Págs.</b>
<b>Introducción</b>		1-10
<b>Capítulo 1. Fundamentos teórico-metodológicos de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras</b>		11-57
1.1	Generalidades del proceso de capacitación	11-26
1.2	La capacitación en el turismo desde la Pedagogía empresarial	27-38
1.3	El entrenador empresarial: artífice de la pedagogía y la didáctica en las instalaciones hoteleras	38-57
<b>Capítulo 2. La capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras de Varadero: estado inicial, modelo de capacitación y principales resultados</b>		59-112
2.1	Estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras de Varadero	59-72
2.1.1.	La capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras: definición, dimensiones e indicadores	59-60
2.1.2.	Resultados de la aplicación de métodos e instrumentos para el diagnóstico del estado inicial de la variable	61-72
2.2	El modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras. Estructura y contenido	72-92
2.2.1.	El modelo de capacitación como resultado científico en las ciencias de educación	72-76
2.2.2.	Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial	76-92

2.3	Valoración de la validez teórico – práctica del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras	92-112
Conclusiones		114- 115
Recomendaciones		117- 118
Bibliografía		
Anexos		

## INTRODUCCIÓN

El turismo en Cuba y el mundo, resulta una de las industrias más dinámicas en su crecimiento, abarca un considerable espectro de servicios, lo que complejiza su estructura laboral. La Organización Internacional del Trabajo (OIT),(2021), reconoce que es un sector muy ligado a las personas, no solo en términos de las habilidades profesionales de los trabajadores, sino también de sus relaciones interpersonales, con el fin de ofrecer diversas experiencias de viaje y de calidad a los turistas.

En este sentido, la capacitación constituye un importante proceso para las instalaciones hoteleras, en correspondencia con las aspiraciones para el desarrollo sostenible (Agenda 2030, 2019, p.20) al garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, además de promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida, que contempla en su objetivo 4.4, “aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento”.

Asimismo, la capacitación se corresponde con las prioridades emanadas de la conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 (Partido Comunista de Cuba., 2022, p. 48), donde articula con el Capítulo IV: Política social , en el 4.1, Los derechos y deberes económicos y sociales, donde se plantea que: “Los empleadores posibilitan la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios, y los resultados de sus evaluaciones”.

Particularmente, la gestión de la capacitación de los recursos humanos en el Turismo constituye un proceso clave, que se presenta como una de las oportunidades de la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados. Así es reconocido por diversos

autores en el contexto internacional ( Hernández M., 2013; Torres & Caicedo, 2016; Zambrano, Macero, & Mora, 2018; La Rosa & Díaz, 2021).

Algunas investigaciones en el contexto cubano subrayan la importancia de la capacitación en el Turismo desde diversas aristas:(Rodrigo, 2012;González, 2017a; Llumbet & Padròn, 2017a). Un estudio de López et al,(2017) recalca que la capacitación representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales a desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de las actividades, sí se manifiesta como un proceso que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

En Matanzas, se reconocen los aportes en relación a la capacitación de Salgado, (2016), quien declara que es frecuente identificar la capacitación con cursos, diplomados, maestrías; donde se valoran las posibilidades que brindan las instituciones docentes, sin tener en cuenta otras formas y vías, resultado de las potencialidades internas de la propia organización que no aprovecha todos los espacios posibles, de acuerdo con los diferentes niveles organizativos. En esta provincia aportan (García, 2019; Arencibia, 2020; Santos, Ramos, Mondéjar, & Marqués, 2020).

Una posición teórica acerca de la capacitación como proceso dirigido a la formación integral de los recursos humanos se encuentra en la Norma Cubana NC 3000, (2007), que constituye un referente en cuanto a la calidad para las empresas cubanas que aspiran a elevar el desempeño de su capital humano y por ende su aporte a la sociedad. También en Cuba el Decreto ley 350 (CE, 2018, p.52) fundamenta en lo jurídico el reconocimiento de la capacitación “dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados”.

El término capacitación de los trabajadores del Turismo es analizado por Martínez et al., (2020), como un proceso pedagógico profesional que aporta acciones de preparación continuas y

planificadas, concebidas como inversión, sobre la base de las necesidades reales y prospectivas de los servicios y operaciones en el turismo, orientadas a la producción de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la educación de actitudes, enfocadas al desarrollo profesional y humano para un desempeño exitoso. Incorpora al concepto actividades de investigación, generalización, desarrollo e incluso, de innovación, que amplía notablemente su alcance.

Para cumplimentar estos encargos, las instituciones de formación y capacitación hallan en el aprendizaje permanente un paradigma para el trabajo, que abre una época de nuevas alternativas educativas. De esta manera, (Bravo & Arzube, 2017, p.2) refieren “ahora se debe abrir la puerta para opciones de reingreso, actualización, perfeccionamiento, articulación con la educación formal y reconocimiento de las certificaciones en el mercado de trabajo”. Estas acciones se concentran en las capacidades productivas y sociales contrastables en el contexto laboral.

Lo anterior es consistente con las valoraciones de (Villatoro, 2012) sobre los procesos de aprendizaje laboral

“Afrontar los retos de superación, capacitación y aprendizaje personal y laboral en este siglo de las innovaciones tecnológicas y de información, dependen en gran forma del abanico de posibilidades de ofertas académicas que se conocen, los costos, actitudes y formas de aprender que se adapten a las actividades diversas que corresponde vivir a cada persona”. (pág. 6)

De lo antes analizado y en correspondencia con los propósitos de esta investigación, es la instalación hotelera, un escenario formativo favorable para las acciones antes aludidas. Permite un acercamiento a la realidad, que los capacitados asuman posiciones críticas y prácticas donde se reconozca una proyección clara en el cumplimiento de sus funciones en las instalaciones hoteleras, al favorecer los aprendizajes para la vida.

En esencia, la relación entre las estructuras académicas-investigativas y las de producción y los servicios demandan colaboración. En este bregar, se desarrolla un binomio donde los centros de capacitación para el Turismo ponen a disposición del sistema empresarial, su capacidad para dar respuesta concertada a las necesidades de formación, capacitación, investigación e innovación, como una opción más para encarar los complejos procesos de mejora del capital humano.

Si bien es cierto que en Cuba el sistema de capacitación en el Turismo ha mostrado su eficacia al contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con la formación de los recursos humanos, existen reservas asociadas a la sinergia entre la Escuela Ramal, los centros de capacitación, las direcciones del Ministerio de Turismo (MINTUR), el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de Educación (MINED). Por la naturaleza de sus funciones, también se interactúa con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La modelación e implementación de la capacitación continua se refleja como una insuficiencia en el banco de problemas del organismo. Según Meza, (2005), el trabajo en la empresa es un elemento del proceso formativo de la persona y, por ende, un campo más de actuación para los profesionales de la Pedagogía. Frente al tradicional enfoque de las reflexiones y acciones educativas en el ámbito escolar, se presentan otros que buscan dar respuesta a la problemática de la formación en contextos no escolarizados. Tal es el caso de la Pedagogía empresarial que, como rama de la Pedagogía general, pretende formar personas en el ámbito de la empresa y educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética. Otros autores (Sánchez, 2014, 2015; Naranjo, 2016; Gore, 2020a;), reconocen las posibilidades de aprovechar la empresa como escenario formativo que permite su conversión en espacio educativo, donde el personal enseña y aprende.

Existen estudios relacionados con la importancia de la capacitación en diferentes escenarios. Por ejemplo: Rodríguez, (2011), propone un modelo de capacitación a tutores de las entidades laborales en la especialidad contabilidad de la educación técnica y profesional; Virgós & Burguera, (2020) analizan los aspectos relativos al proceso de formación de los tutores y tutoras de empresa

en el marco de Formación Profesional Dual, que es una modalidad formativa que combina procesos de enseñanza-aprendizaje en centros educativos y empresas; De la Cruz, (2020), realiza un estudio de las necesidades de capacitación de los instructores del grupo empresarial del níquel en Moa, Cuba; Rojas et al, (2021) consideran la necesidad de resolver las insuficiencias de los tutores en su formación profesional pedagógica durante el proceso de inserción laboral de los estudiantes de Técnico Medio en Contabilidad.

La política de formación y capacitación de los recursos humanos del sistema del Turismo según el Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico, (FORMATUR, 2016), reconoce que la mayor parte de las acciones de capacitación se despliegan en la empresa. El entrenador empresarial es el trabajador que ha demostrado un desempeño eficiente en su ocupación y que muestra disposición y aptitudes para actuar en función de preparar a otros trabajadores que ocuparán o estén ocupando un puesto de trabajo.

La Plataforma de Capacitación 2030 del Ministerio de Turismo, MINTUR, (2022), refiere un análisis del sistema de capacitación y reconoce que la sinergia academia-empresa se ha desarrollado en un paradigma que necesita ser rediseñado, confiriéndole un mayor rol a los entrenadores empresariales y a la empresa como escenario formativo.

Hasta el momento no se localizan estudios precedentes que profundicen en la capacitación de los entrenadores empresariales del Turismo, desde una perspectiva pedagógica y didáctica empresarial. En este proceso predominan maneras tradicionales en el desempeño del entrenador desde un enfoque que prioriza la experiencia empírica y la urgencia de respuestas emergentes a las necesidades del escenario laboral.

En la exploración de este problema se constata que el proceso de capacitación del entrenador empresarial está caracterizado en lo esencial por su falta de integralidad, por lo que es una necesidad la modelación de vías estables para su actualización permanente pedagógica y técnica, desde lo teórico y lo metodológico.

En la revisión de las ofertas de capacitación del Centro de Capacitación del Turismo en Varadero se determina que la formación continua ha estado deprimida y aunque existen formas organizativas de superación profesional y programas académicos gestionados por la Universidad de Matanzas, ninguna tiene entre sus objetivos la capacitación del entrenador. Solo un curso, lo cual resulta insuficiente.

Estos argumentos permiten plantear la situación problemática de esta investigación en los siguientes términos, en el proceso de capacitación del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras se evidencia:

- Carencia de fundamentos pedagógicos vinculados a la empresa hotelera para cumplir sus funciones como entrenador empresarial.
- Limitadas orientaciones metodológicas, métodos y procedimientos que guíen el proceso de capacitación pedagógica, y garanticen el desarrollo de habilidades profesionales con un enfoque colaborativo desde una perspectiva empresarial.
- Insuficiente utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa (entrenamiento) para ofrecer respuesta a sus necesidades formativas por parte del Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas.
- Débil conocimiento desde el punto de vista científico para implicarse en actividades investigativas con enfoque de innovación.

De modo que en este estudio se determina como contradicción la necesidad de modelar la capacitación pedagógica del entrenador empresarial y la realidad manifiesta en insuficiencias teórico-metodológicas en el cumplimiento de sus funciones en las instalaciones hoteleras.

La contradicción planteada conduce al siguiente problema científico ¿Cómo contribuir a la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras de Varadero? El objeto de investigación se corresponde con la capacitación pedagógica del entrenador empresarial y el campo de acción la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones

hoteleras de Varadero. La necesidad de la transformación del objeto condujo a plantear como objetivo: Diseñar un modelo de capacitación pedagógica a entrenadores empresariales en instalaciones hoteleras para la mejora del cumplimiento de sus funciones.

La búsqueda de solución al problema científico y en correspondencia con el objetivo declarado, determina el planteamiento de las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras?
2. ¿Cuál es la situación inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras en Varadero?
3. ¿Qué estructura y contenido debe tener el Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras en Varadero?
4. ¿Qué resultados se obtienen de la valoración de los resultados teóricos y prácticos del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras en Varadero?

Para dar respuesta a las preguntas científicas, se plantean las siguientes tareas investigativas:

1. Sistematización de los fundamentos teórico - metodológicos que sustentan la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.
2. Diagnóstico del estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hotelera en Varadero.
3. Determinación de la estructura y contenido del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras en Varadero.
4. Valoración de los resultados teóricos y prácticos del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras en Varadero.

Para proceder al diagnóstico y la valoración de los resultados en la práctica, se utilizó un muestreo estratificado, tanto de los entrenadores empresariales, las instalaciones hoteleras y el claustro del

Centro de Capacitación. La investigación se sustenta en una concepción dialéctico-materialista, que permite el empleo de diversos métodos del nivel teórico, empírico y estadístico:

Nivel teórico:

Histórico-lógico: para profundizar en la evolución, esencia y desarrollo del proceso de capacitación del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

Analítico-sintético: permite la apropiación de las relaciones, nexos y esencias del proceso de capacitación del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

Inductivo – deductivo: se utiliza para la realización de inferencias, para la determinación de conclusiones derivadas de la información obtenida.

Modelación: para el proceso de abstracción que conlleva a representar teórica y gráficamente la estructura y los contenidos del modelo de capacitación del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

Nivel empírico:

Análisis de documentos: para la consulta de documentos normativos y metodológicos que componen el proceso de capacitación del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

Observación: a la actividad programada, para constatar la calidad del proceso formativo en algunos procesos de las instalaciones hoteleras.

Entrevista: para conocer los criterios y obtener información de los entrenadores, acerca de la labor que realizan en relación sus responsabilidades profesionales.

Encuesta: para constatar el estado de opinión de entrenadores y directivos sobre la actividad del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

Además, se utilizaron técnicas y herramientas como:

La triangulación metodológica: para integrar los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos aplicados y buscar coincidencias, así como discrepancias en la investigación.

Se utiliza la herramienta VOSviewer para construir redes bibliométricas que permiten el mapeo científico. La matriz de síntesis comunes admite arribar a consensos conceptuales sobre la capacitación. El coeficiente de concordancia ANOCHI posibilita los estudios de confiabilidad referente al modelo de capacitación pedagógica diseñado y los talleres de opinión crítica y construcción colectiva desplegados en las instalaciones hoteleras y el Centro de Capacitación, como principales escenarios de la capacitación pedagógica empresarial, aprueban las vías para su implementación en la práctica. Para evaluar la diferencia entre los estados iniciales y finales se realiza la prueba *t de student* para muestras apareadas.

La investigación contribuye a las Ciencias de la Educación, particularmente a la Pedagogía empresarial, centrada en las potencialidades de la instalación hotelera como escenario educativo, a partir de los fundamentos, principios y rasgos que se establecen y su consideración como espacios de aprendizajes permanentes y catalizadores de oportunidades para la vida.

La novedad científica consiste en la presentación de un modelo de capacitación pedagógica que dinamiza la relación entre el entrenador, la instalación hotelera y el Centro de Capacitación; basado en la complementación colaborativa, la utilización de talleres generalizadores de aprendizajes permanentes, que promueven conocimientos, nuevas habilidades organizacionales y valores, al ampliar el papel de los entrenadores empresariales en el contexto de la entidad hotelera, un campo poco tratado desde el ámbito de la Pedagogía empresarial.

El modelo de capacitación pedagógica propuesto facilita el tratamiento de las necesidades reales y prospectivas del entrenador empresarial y favorece su impacto en cualquiera de los cargos o funciones que desempeña el trabajador en la instalación hotelera. Se ajusta a la diversidad y complejidad de los puestos de trabajo, por el alto grado de especialización y profesionalización de este sector. El modelo se reajusta según las necesidades de la instalación hotelera y favorece la introducción de innovaciones tecnológicas y mejoras de la calidad.

La significación práctica radica en las transformaciones en el accionar pedagógico del entrenador y del claustro del Centro de Capacitación, mediante acciones de capacitación y superación pedagógicas (talleres, entrenamiento, curso de posgrado), así como actividades metodológicas, en integración con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, como herramientas propiciadoras de autoaprendizaje y soporte de este proceso.

La tesis está estructurada en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se presentan los fundamentos teórico- metodológicos que sustentan la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras. En el segundo, la caracterización del estado inicial de la capacitación pedagógica, la determinación de la estructura y contenido del modelo de capacitación pedagógica y la utilización de diferentes vías de implementación y valoración de los resultados. Se utiliza el Zotero como gestor bibliográfico que permite el manejo de la información de diferentes fuentes y su actualización en una base de datos.

El estudio se vincula a la línea de investigación del programa de formación doctoral: Formación de profesionales en la educación superior y un encargo del Programa nacional: Implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en instalaciones del Ministerio de Turismo. El resultado científico compendia el intenso bregar de la autora en un tema vital para las instalaciones hoteleras, el cual ha sido socializado en revistas científicas de alto impacto y eventos de carácter nacional e internacional, así como, premios y reconocimientos.

**CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA  
CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL EN  
INSTALACIONES HOTELERAS**

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL EN INSTALACIONES HOTELERAS**

En el capítulo se ofrecen los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación a partir de la búsqueda y análisis crítico de la bibliografía ajustada a las experiencias prácticas de un escenario turístico resiliente y sostenible como consecuencia de la COVID-19, que impone a los profesionales del sector la búsqueda de nuevos aprendizajes desde la capacitación pedagógica del entrenador empresarial.

### **1.1. Generalidades del proceso de capacitación**

La capacitación constituye un imperativo ante los retos que impone el nuevo escenario socioeconómico mundial del siglo XXI. Determinado por los cada vez más exigentes parámetros de competitividad, en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas enfocadas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, se requieren recursos humanos más preparados resultado de la actualización permanente de los conocimientos, habilidades y valores.

Según Infante & Breijo, (2017) la historia de la capacitación se deriva de la evolución histórica de las sociedades y de sus crecientes necesidades económicas y productivas, a partir de la organización del trabajo imperante. Lo anterior ratifica las demandas que derivadas del desarrollo científico y tecnológico en los últimos años ha provocado cambios en todos los ámbitos: en lo económico, político y psicosocial, así como en los patrones de consumo e incluso el propio comportamiento de los sujetos. En este sentido, la ponderada presencia de la capacitación como resultado del devenir histórico se revela en el estatus relevante de la ciencia y la tecnología en los procesos sociales. Particularmente ajustado a la capacitación, señala Núñez, (2017, (p. 53) que “la universalidad del acceso debe acompañarse de un modelo activo de enseñanza aprendizaje que se desenvuelva en variados contextos, combinando educación y trabajo”, constituye un proceso pedagógico donde se integran capacitación, formación y

desarrollo con la finalidad de contribuir a la mejora continua de las competencias de los participantes y generar aprendizajes profesionalizados. En este proceso educativo y siguiendo este análisis Batista & Consuegra, (2021) consideran que la educación genera desarrollo a partir de la adquisición de aprendizajes, en este caso profesionalizados. En Cuba, la bibliografía consultada hace referencia a la educación y la pedagogía profesional como su principal sustento teórico en relación con la educación técnica y profesional, (Hernández, 2021; Pérez, 2015) criterio que, a juicio de la autora, limita este enfoque en relación a otros niveles educativos, como la educación superior, e incluso los escenarios no escolarizados.

La capacitación como proceso pedagógico profesional, responde a la necesidad continua de perfeccionamiento y actualización profesional, que emana de las transformaciones y aspiraciones de una sociedad en constante desarrollo, así expresado por (Salgado, 2016a; Infante & Breijo, 2017; Armas, Llanos, & Traverso, 2017; Ferreira, Mena, & Mena JL, 2019; Santos et al., 2020). La voluntad política y gubernamental aporta las directrices fundamentales de la capacitación, que, en correspondencia con las demandas de los empleadores, aporta a su comprensión como tema inconcluso, donde sobresale la diversidad de sus escenarios, la necesidad de propuestas innovadoras y las brechas que, en materia de investigación pedagógica, aún se identifican en este proceso.

En Cuba, uno de los referentes que evidencia el nivel alcanzado por la capacitación como proceso pedagógico profesional son sus fundamentos legales, que muestran un ascenso en el ordenamiento alcanzado, acompañado del trabajo científico y metodológico, expresado en las aproximaciones conceptuales, donde los documentos legales se sustentan en lo aportado por las ciencias pedagógicas.

La Resolución No. 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales (MTSS, 2006) definió la capacitación como el:

“conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones, para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso” (p. 1)

Este acercamiento general se acompaña desde el 2013 la Asamblea Nacional del Poder Popular, en la Ley No. 116 Código de Trabajo, ANPP, (2013) que en el Capítulo III, en su Sección Sexta, aporta mayor consistencia al ratificar la obligación del empleador de organizar la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, lo cual incorpora una cuestión importante al tema: la necesaria relación entre las necesidades individuales del capacitado y las de la entidad laboral.

Una década después, el Decreto ley 350 (CE, 2018,p.52), amplía el alcance de la definición anterior al identificarla como el:

“Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, en correspondencia con las necesidades de la producción, los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo, concebida como una inversión, dirigida a mejorar las calificaciones y recalificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones de los cargos y asegurar su desempeño exitoso con máximos resultados” (p. 52).

Enfatiza en su carácter continuo y planificado, y sobre todo incorpora su concepción como inversión de alto valor agregado, a la que se dedican esfuerzos, tiempo y recursos en aras de obtener mejores resultados. También este documento define los términos: capacitación,

preparación, superación, desempeño y acción de capacitación, aunque no siempre atendiendo a sus esencias con la claridad suficiente.

A criterio de la autora, en esta norma, la capacitación se considera como el conjunto de acciones de preparación, mientras la preparación apunta al resultado, en términos de los conocimientos, habilidades y valores que debe poseer el trabajador. La superación particulariza en los graduados universitarios, aunque al acotar en “dependencia de las necesidades de capacitación”, introduce poca precisión, que podría ser resuelta si en su lugar planteara del puesto de trabajo, que se considera más apropiado. El desempeño es claro en términos de conocimientos y habilidades demostradas, pero la acción de capacitación se describe como el objetivo final en relación con el diagnóstico inicial y no como la vía para obtener mejores resultados, lo cual confunde su condición de actividad pedagógica profesional. Al amparo de esta base jurídica se reconoce la capacitación en su esencia teórico-práctica, así como su orientación al logro de un desempeño más efectivo. En estos empeños, es certero el Decreto Ley 364, La Formación y Desarrollo de la Fuerza de Trabajo Calificada CM, (2020) que explicita las responsabilidades de los Ministerios de Educación y Educación Superior, de conjunto con el sistema empresarial, en cuanto al uso de las instalaciones, los medios y la utilización de sus especialistas como profesores, entrenadores, tutores o instructores en el proceso de capacitación.

El desarrollo de la normativa jurídica tiene como colofón, lo que en materia de derechos garantiza la Asamblea Nacional del Poder Popular en la Constitución de la República de Cuba, (ANPP, 2019, p.11) en su artículo 32 concerniente a la política educacional, científica y cultural que, “estimula la investigación científica con un enfoque de desarrollo e innovación, priorizando la dirigida a solucionar los problemas que atañen al interés de la sociedad y al beneficio del pueblo”.

Aunque estrechamente relacionados, superación y capacitación no son equivalentes, por lo cual es de interés establecer ciertas precisiones. Por lo general, la distinción entre ambas es poco consistente, la primera se asocia más a la intención de ampliar el horizonte cognitivo y cultural desde el punto de vista científico; mientras que la segunda principalmente con la solución de problemas relacionados con el desempeño profesional mediante el entrenamiento. Este último, también indica una forma organizativa principal de la superación profesional con iguales propósitos. En Cuba, la distinción entre ambas se sustenta en el contenido y alcance que aportan las normas jurídicas mencionadas, sus elementos estructurales y principales formas organizativas.

En relación con la superación profesional, tres normativas del Ministerio de Educación Superior son esenciales: la Resolución No. 138/2019 donde se establece el Modelo de formación continua del graduado universitario, la Resolución No. 140/2019 que aporta el Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba, y la Instrucción No. 1/2020 con las Normas y procedimientos para la gestión del posgrado.

Estos documentos precisan el lugar de la educación continua y permanente de los graduados universitarios, y distingue sus formas principales y secundarias, así como sus requisitos esenciales, valorados por Fonseca, Quiñones, & Díaz, (2022).

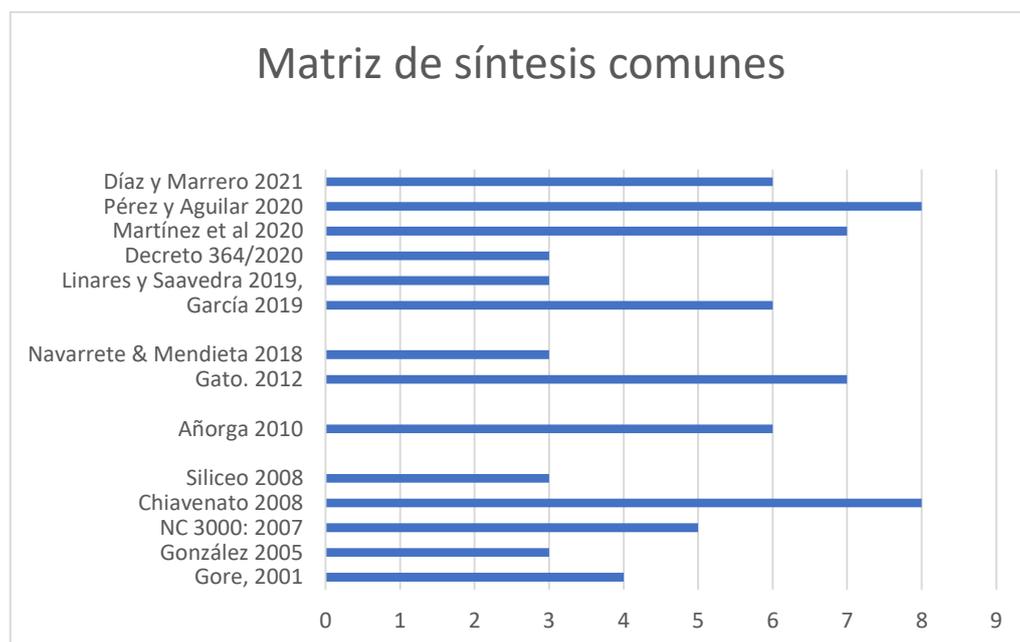
En la búsqueda de una valoración que consolide una posición teórica de la capacitación como proceso dirigido a la formación integral, la (Norma Cubana, NC 3000, (2007) Sistema de gestión integrada de capital humano— vocabulario, sienta las pautas necesarias. En general, también el Decreto-Ley No. 350 “De la capacitación de los trabajadores” CE, (2018) en esencia, reconoce en la capacitación un proceso dirigido encaminado a asegurar su desempeño exitoso de los trabajadores.

Atendiendo a la capacitación, además, de lo anteriormente planteado, otro aspecto a dilucidar está dado por las variadas definiciones y posiciones adoptadas acerca del término.

El andamiaje jurídico mencionado ha estado acompañado por una notable producción científica, expresada en tesis doctorales y artículos científicos que aportan miradas diversas al término. La necesidad de arribar a consensos conceptuales requirió la aplicación de una matriz de síntesis comunes para sistematizar y garantizar la objetividad necesaria en el análisis de lo aportado por las normativas legales y los criterios de autores de las ciencias de la educación y empresariales en relación con el término.

El análisis incluyó, lo planteado en la normativa: (Gore, 2001; González, 2005; NC 3000, 2007; Chiavenato, 2008; Siliceo, 2009; Añorga, 2010; Pérez & Aguilar, 2011; Gato, 2012; Navarrete & Mendieta, 2018; García, 2019; Linares & Saavedra, 2019; Decreto Ley 364, 2020; Martínez, Moré, & Naranjo, 2020; Díaz- & Marrero, 2021).

**Figura Nro. 1.1 Matriz de síntesis comunes**



**Fuente: del Toro, M., 2021.**

En el contexto de la educación profesional, las definiciones aportadas están alineadas con lo referido en el Decreto-Ley No. 350, (CE, 2018). Sustentadas en fundamentos de la pedagogía general, profesional, empresarial o de avanzada, aportan determinadas especificidades que no se contradicen en sus esencias y contribuyen a los propósitos de este estudio.

Los resultados de la utilización de esta herramienta identifican como elementos comunes, organizados de mayor a menor prevalencia: el enfoque de proceso sistémico (92%) y los cambios que favorece en los conocimientos, habilidades y actitudes (92%), carácter planificado (75%) a partir de necesidades reales y prospectivas (75%), carácter permanente y sistémico (66%), asegura desempeño exitoso (66%). Por debajo del 50% se señaló su carácter consciente, y particularmente llama la atención la poca referencia a la capacitación como proceso creativo e innovador, solo identificado por Chiavenato, (2008).

En relación con esta última cuestión, la innovación constituye tendencia del desarrollo científico contemporáneo en todas las esferas de la sociedad. Para (Tovar, Oviedo, Castro, & Castañeda, 2019) “la innovación es un proceso que evoluciona a través de diferentes etapas, que involucra creación, transformación y producción, cuyo resultado es novedoso, transferible y a su vez genera valor” (p.26).

En esta línea de análisis no resulta casual la creación en Cuba, coherente con la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Desarrollo Sostenible, por el Acuerdo No. 156 del Consejo de Estado, CE, (2021) de un Consejo Nacional de Innovación, asesor en esta materia del Estado, el Gobierno, la economía y la sociedad de forma coordinada e integrada. Más que un organismo rector para estas actividades, es parte de la cristalización de los esfuerzos liderados por el presidente de la República Miguel Díaz- Canel y científicos cubanos para que los procesos de ciencia e innovación en el país sean más multisectoriales y multidisciplinarios.

La relación innovación-capacitación aporta nuevos conocimientos y prácticas, pedagógicas, tecnológicas y organizacionales, contribuye al desarrollo de habilidades y valores, que resultan consustanciales a los complejos procesos sociales en los que se desarrolla la educación contemporánea. La innovación educativa es un proceso complejo e inconcluso por definición, ya que los propios escenarios educativos y sus principales actores conforman un sistema vivo y cambiante. La innovación educativa como resultado de la investigación científica, es esencial

como proceso social con múltiples impactos: en la formación de la capacidad humana de transformar, crear y recrear el mundo, la producción de modificaciones materiales y simbólicas en vínculo con la tradición y en general la formación de sujetos innovadores con sentido crítico. De esta manera, las organizaciones con los niveles más altos de capital intelectual, están mejor provistas para enfrentar las barreras de la innovación debido a que contribuyen con alternativas adaptables, receptivas y proactivas. Se coincide con Zumba & Martínez, (2023) al valorar desde la práctica en las empresas turísticas, la necesidad de brindar más apoyo al aprendizaje permanente de sus trabajadores con el objetivo de mejorar sus cualificaciones y habilidades, para la implementación de acciones innovadoras.

Una consecuencia de la innovación continua es que las empresas de servicios mejoran la calidad de sus prestaciones y ofrecen una experiencia más personalizada. Esto se logra al predecir las necesidades y deseos de los clientes, aumentar la lealtad a través de diversos programas, ampliar la base de clientes, al tiempo que se reducen las capacidades no utilizadas y se aumenta la eficiencia y la productividad.

El alto grado de capacitación pedagógica del entrenador empresarial es un recurso potencial para plantear innovaciones tecnológicas y mejoras en los sistemas de calidad, esto es posible gracias a la estructura flexible de la organización necesaria para satisfacer los requerimientos de diversificación de la producción. Se convierte así en la piedra angular para el desarrollo de las instalaciones hoteleras en el destino Varadero, ya que busca que los trabajadores adquieran conocimientos, habilidades y actitudes socio-afectivas indispensables para desarrollar el potencial creativo de la organización y lograr la transformación de la realidad.

Este proceso además, aporta nuevos conocimientos y prácticas pedagógicas, tecnológicas y organizacionales; contribuye al desarrollo de habilidades y valores en los complejos procesos al interior de la empresa hotelera; se expresa en técnicas y acciones que propicien la participación y favorece un clima que propicia la expresión creativa. De la misma forma, las

personas juegan un papel fundamental en la identificación de nuevas tendencias, apoyar iniciativas relacionadas con cambios de gestión, procesos y estructura e introducir nuevas prácticas. Según (Medina, Palacios, & Vergel, 2021 p.307) “Para que una organización conserve su competitividad en un ambiente de constantes cambios en preferencias y tecnologías, se requieren trabajadores capaces de adaptarse a los cambios y de innovar”.

La innovación introduce una dinámica singular en la organización del conocimiento, la comunicación, el intercambio y la socialización para lograr mayor impacto en los resultados. El desarrollo de prácticas educativas innovadoras, aplicada en función de contextos y escenarios educativos específicos; los actores diversos que en ella intervienen, el campo de conocimiento general o reducido que se trate y los patrones culturales específicos que la sustentan, lo cual resulta coherente con los presupuestos y fines de la capacitación.

En esta dirección apuntan (Bernaza, Aparicio, de la Paz, Torres, & Alfonso, 2020, p.12) en relación con la necesidad de un cambio en la educación del posgrado, “La capacitación, la superación y el posgrado deben ser pertinentes con los problemas del país –del territorio, de la localidad– y aportar soluciones innovadoras”. También reconocen su demanda a partir de la identificación de necesidades reales y perspectivas, la condición innovadora y sostenible de las soluciones a los problemas que propone.

Los hallazgos fundamentales derivados del análisis de los criterios de los autores consultados (anexo 1) muestran la evolución en el tiempo del término, así como, su carácter dinámico y multisectorial. Se considera esencial el ofrecido por Martínez et al., (2020) quienes reconocen su carácter de proceso sistemático, permanente y planificado, basado en las necesidades reales y prospectivas de los servicios y operaciones, orientada a la producción de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la educación de actitudes, el logro de elevados niveles de actualización enfocados al desarrollo profesional y humano para un desempeño exitoso, que incorpora acciones de investigación, generalización, desarrollo e innovación.

Las dimensiones de la capacitación en las diversas esferas de la producción y los servicios. Se localizan un total de 13 estudios (Estrada, Pérez, & Blanco, 2015; Tolozano, Lara, & Llescas, 2016; Salomón, Castillo, & Córdova, 2016; Mazorra & León, 2017; Zayas, 2019; Rivero & Bermúdez, 2020; Rodríguez, Ortiz, Olea, Cortés, & Jerez, 2020; Ruffinelli et al., 2020; Thompson- & García, 2022; Capote, Robaina, & Gallardo, 2022). Se concluye que existe consenso en 10 de ellos, que refieren la importancia de analizar los aspectos cognitivos, las habilidades y las actitudes, se ilustra en el (anexo 2). Por otra parte, (Serviño et al., 2016; Gallardo, Valcárcel, & Castillo, 2018; Rojas, 2021;) analizan dimensiones económicas, sociales y tecnológicas.

Asimismo, existe consenso en la literatura consultada en relación con las etapas de la capacitación, que como sistema comprende: el análisis de las necesidades, la programación, la ejecución y la evaluación de los resultados ( Werther & Davis, 2008; Chiavenato, 2008; Dessler, 2009; Armas et al., 2017). Aunque todas son de interés, merecen particular estudio las etapas relacionadas con el análisis de las necesidades del capacitado y la evaluación de los resultados.

En las etapas de la capacitación tiene un lugar importante considerar los referentes psicológicos, que en esta investigación se asumen desde el enfoque histórico-cultural de (Vygostki, 1987). La alta significación de la interacción social, condiciona el origen y desarrollo de los procesos psíquicos superiores asociados a las demandas de la capacitación del sujeto y sus resultados, tanto desde el punto de vista individual como social. Esta interacción ocurre en la actividad y la comunicación, mediatizado por la dinámica existente entre, “lo interpsicológico y lo intrapsicológico”, lo social y lo individual; en tanto reflejo de la apropiación de la experiencia histórico cultural asociada a la profesión.

En este sentido, se destaca la necesidad de concebir la capacitación como sistema, que, como espiral, representa el proceso ascendente en la formación del sujeto y de la propia

organización. Representado por demandas formativas continuas, la evaluación sistemática de sus resultados se revierte en mejoras continuas en el desempeño individual y en organizaciones resilientes y más preparadas. Para (del Toro, Jiménez, & Velastegui, 2022, p. 113) “la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite”.

Otros autores que han profundizado en los referentes generales del proceso pedagógico, aportan cuestiones no discrepantes en relación con las particularidades de la capacitación. Tal es el caso de González & Reynoso, (2002) quienes subrayan la relación entre educación, instrucción, enseñanza y aprendizaje, encaminada al desarrollo de la personalidad del educando en su preparación para toda la vida, lo cual incluye la educación posgraduada y la capacitación, en particular. En correspondencia con estas ideas, también (Addine et al., 2002, p.112) reconoce “partir del principio educativo que toma al estudiante como el sujeto centro del proceso pedagógico; teniendo presente que éste es un proceso interactivo en que hay un profesional que debe organizar, guiar, orientar, para lograr “potenciar el desarrollo”. Desde esta perspectiva pedagógica general enfatiza “siempre que se educa se instruye y siempre que se instruye se educa y con ambas se logra el desarrollo personal”.

Estas ideas ratifican en la capacitación un particular proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación de la personalidad, donde Zilberstein, (2009) expresa:

“El cambio de un proceso de enseñanza-aprendizaje tradicional, centrado en una posición frontal del docente, con énfasis en el componente instructivo, sobre el educativo y desarrollador, generador de una actitud intelectual activa en el estudiante, precisa de un conjunto de transformaciones y de la concientización por el profesor de la necesidad del cambio y de prepararse para lograrlo. (p.5)

Así, para autores como Bernaza et al., (2020) la capacitación como proceso pedagógico incluye el proceso de enseñanza-aprendizaje, y otros que se desarrollan bajo condiciones diferentes,

particularmente asociados a la actividad laboral del profesional. Elevada significación se le atribuye, además, a la concepción de la capacitación como un multiproceso, que articula varios procesos formativos para atender de manera integral las necesidades del profesional. En ese sentido, es válido considerar los estudios sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en el posgrado y los procesos de alto grado de autonomía y creatividad (PAGAC), vinculados a la investigación, la administración y la actividad laboral del profesional (Bernaza, 2013; Bernaza, Troitiño, & López, 2018) que sustentan la innovación en los escenarios laborales y educativos de la capacitación.

Para Hernández & Infante, (2017) el carácter comunicativo del proceso de enseñanza - aprendizaje dado por la interacción entre el profesor y el estudiante, favorece la autorregulación, la educación de sentimientos, cualidades y valores. Desde esta óptica, Llumbet & Padròn, (2017b) enfatizan en la educación en valores en el proceso de capacitación, que permite al sistema empresarial alinear las acciones para la consecución de los objetivos organizacionales con la formación integral del profesional y el dirigente al que se aspira.

La capacitación como proceso pedagógico profesional, a criterio de Arteaga, López, & Reyes, (2017) requiere un adecuado vínculo de la teoría con la práctica, es decir, una unidad entre los contenidos que son objeto de apropiación por parte del estudiante en el componente académico, con los contenidos de carácter específico de la profesión, ajustado a su desempeño profesional en el escenario laboral de la entidad productiva o de servicios.

La interacción y el aprendizaje de los capacitados en su relación con otras personas, generalmente vinculadas a la solución de problemas profesionales en organizaciones no educativas ayuda a enfrentar situaciones y buscar soluciones reales en las empresas con una visión más amplia, integradora y significativa. Según (Hernández, Muñoz, & González, 2020 p.3) "la interacción desde una perspectiva amplia y diversa: interacción con el contenido, entre estudiantes, con el profesor, con el interfaz y con las herramientas de aprendizaje".

Desde la concepción de (Pérez & Aguilar, 2020, p.147) “la contextualización de la capacitación en el ámbito empresarial implica su aplicación de manera organizada y dirigida, en secuencia de acciones y operaciones, con enfoque sistémico”. Es por esta razón, que Ruiz, (2014) pondera la importancia de estadías largas en las empresas, la realización de proyectos para la adquisición de habilidades y conocimientos significativos para un desempeño exitoso, que se adquieren mediante el aprender-haciendo En consecuencia, para Ferreira et al., (2019) la empresa es un escenario pedagógico laboral.

El escenario laboral se entiende no solo en su relación con “el lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores, equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios” (Bernaza, 2013, p.116) sino que se considera por su vínculo idóneo con la capacitación. “Cuando se dice que el estudiante se forma en el puesto de trabajo, se refiere a que se forma en el escenario laboral adecuado, en espacio y tiempo reales, con las condiciones e infraestructura óptimas para ese tipo de formación”.

En correspondencia con el vínculo que se establece entre la organización y la capacitación Salgado, Gómez, & Juan, (2017) identifican tres niveles: organización que aprende, aprendizaje organizacional y entidad en aprendizaje permanente. Una organización que aprende, según Gore, (2020b) hace cosas que antes no hacía. Cuando se reconocen problemas y oportunidades, se generan respuestas capaces de solucionarlos o aprovecharlas, lo cual significa que la organización está en condiciones de aprender de cada una de las personas que la conforma, y también de los vínculos que esas personas tengan entre sí y con el contexto que exige estos aprendizajes.

Para López & De la Garza, (2018) el aprendizaje organizacional es un proceso en el que se desarrollan nuevos conocimientos, procedimientos, reglas y comportamientos para identificar y resolver problemas que enfrenta la organización. Por su parte, (Castañeda & Fernández, 2007, p. 246) destacan que para el desarrollo del aprendizaje organizacional se requiere “de al

menos tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento”.

Existe un reconocimiento en la literatura sobre la importancia de los aprendizajes permanentes. Autores como (Sabán, 2010; Bravo & Arzube, 2017; Ochoa & Balderas, 2021) coinciden en considerar su importancia, pues permite mayor acceso a nuevos conocimientos, la diversidad de espacios, el acercamiento de la escuela a la empresa, el fomento de la movilidad. Coherente con los propósitos de esta investigación, se concuerda con (Bravo y Arzurbe, 2017, p.3) vinculado con los desafíos que hoy presenta este tipo de aprendizaje: “el establecimiento de mecanismos de articulación (abiertos y flexibles) entre la capacitación, la formación profesional y técnica, la educación técnica y los programas de educación superior”.

Por otra parte, (Díaz, Ledesma, Rojas, & Díaz, 2020, p.27) enfatizan que “Los profesionales deben actualizarse y prepararse en forma constante para garantizar un adecuado desempeño laboral.” Para estos autores resulta imperioso que los trabajadores de las empresas desarrollen de forma constante los cuatro saberes: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a convivir y aprender a hacer, enunciados por Delors, que permita un trabajo provechoso y aportar al desarrollo de la empresa. Una mirada desde la práctica educativa en instalación hotelera justifica la trascendencia de la incorporación de estos saberes.

En Cuba, la Norma Cubana NC 3002, (2007) plantea que la categoría de entidad en aprendizaje permanente reconoce la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo del capital humano de una organización, al favorecer que todos los trabajadores reciban conocimientos por diferentes vías. Ello también incluye cuando en la organización se desarrollan aprendizajes informales al conversar en pausas de trabajo, aprender de la experiencia adquirida de la práctica laboral, pedir ayuda a un compañero con más experiencia o asesorar al de menos experiencia, trabajar en grupo, experimentar mediante ensayo/error,

repetir. Estos aprendizajes, además favorecen las relaciones interpersonales en el contexto laboral.

Realmente, la efectividad de los procesos de capacitación empresarial está supeditada a una concepción donde el trabajador crea y recrea su realidad de manera permanente, se generan transformaciones individuales y colectivas, para bienestar y progreso, lo cual depende en gran medida, de la fundamentación pedagógica y didáctica de las acciones planificadas. También es esencial el sentido formativo de la dirección para conseguir una fuerza laboral estimulada, motivada y acompañada permanentemente para la consecución de la calidad del servicio y la adaptación a los cambios.

Implementar la capacitación empresarial demanda según (Castañeda, Hernández, & Ramos, 2016 pp.5) “una comunidad pedagógica que desempeñe su papel y posea tanto las competencias andragógicas para conducirlo y facilitarlo como el conocimiento de las operaciones de la empresa”. Este grupo de profesionales deben dominar los enunciados teóricos sobre las tendencias actuales de la capacitación en el ámbito empresarial y la inspiración personal para el aprendizaje permanente”.

Lo hasta aquí referido, resalta las particularidades de la capacitación como proceso pedagógico, que precisa sus fines y objetivos, relacionados con las leyes y categorías que, en su calidad de conceptos fundamentales, explican su movimiento y reflejan las relaciones establecidas en dicho proceso. Según (Infante & Breijo, 2017, p.59), "no puede existir una práctica educativa científica sin una teoría pedagógica sólida que la fundamente y responda a los requerimientos de esa práctica".

En esta investigación se asume la capacitación desde las contribuciones de la Pedagogía empresarial, de la cual se han presentado sus referentes generales esenciales y se expondrán ajustados al sector turístico en el próximo epígrafe.

## **1.2. La capacitación en el Turismo desde la Pedagogía empresarial**

En Cuba, por más tres décadas, el sistema de formación en el sector turístico ha evidenciado un ascenso cualitativo en el cumplimiento de sus funciones y en su interacción permanente con este sector. Articulado con las universidades y la educación media superior, su función principal es la formación continua y permanente de los diversos egresados que se incorporan a la vida laboral en este sector proveniente de estos niveles educativos.

El (anexo 3) refiere el análisis histórico de la formación en el sector liderado por el Centro de Capacitación del Turismo en la provincia Matanzas, con su sede en Varadero, principal destino turístico de sol y playa de Cuba. La tabla resume los principales momentos por los que ha transitado la formación de los recursos humanos insertados en la relación Centro de Capacitación-sector turístico.

En tres momentos principales se plantea este devenir histórico: de integración de las escuelas de hotelería y turismo, transitando a FORMATUR y desde el 2015 su constitución como Centro de Capacitación con categoría "A" otorgada por la Universidad de Matanzas, acorde con el Decreto Ley 350 y en relación estrecha con la Escuela Ramal del sector. En estos años, no solo se transformó la estructura, sino que aparejado con ello se evidencia un incremento de distintas formas organizativas de la docencia para dar respuesta a las demandas crecientes del sector en materia de capacitación y superación profesional posgraduada, así como la participación en proyectos de colaboración internacional.

La realización de un estudio bibliométrico sobre la capacitación turística en la base de datos hispanoamericana *SciELO* aportó resultados interesantes a esta investigación. En el estudio se utilizaron los siguientes indicadores: países, revistas, comportamiento por años y enfoque pedagógico; que aportó un análisis comparativo de la productividad científica en relación con este tema. El estudio es conclusivo en cuanto al crecimiento, que denota su importancia para la comunidad científica, aunque insuficientemente tratado en Cuba, con solo dos artículos. El

país que más contribuciones realizó fue Argentina con 16 publicaciones y la revista que más artículos ha publicado es Estudios y perspectivas en turismo, con 15 publicaciones. Comparativamente con otros temas, es escasa la producción científica sobre la capacitación de los trabajadores en el turismo, y el enfoque pedagógico no es la esencia, lo que indica la necesidad de ampliar las miradas, particularmente desde lo pedagógico, a este proceso. En el (anexo 4) se representan gráficamente los resultados del estudio.

Esta investigación sustenta sus contribuciones desde los referentes teóricos y metodológicos aportados por la Pedagogía empresarial, que, no obstante, son poco conocidos en Cuba, donde existe cierta prevalencia de la Pedagogía Profesional, liderada por (Abreu, 2004, 2021; Abreu & Soler, (2014) y un colectivo de investigadores del antiguo Instituto Superior Pedagógico para la Enseñanza Técnica y Profesional (ISPETP), que suscriben la concepción de un modelo pedagógico y una didáctica particular para este nivel educativo. En Matanzas, destacan las contribuciones de Hernández, (2021) en su tesis doctoral, centrada en una concepción teórica metodológica relacionada con la enseñanza de la historia en la formación del estudiante de servicios gastronómicos en este nivel educativo.

El estudio comparado de ambas concepciones pedagógicas realizado por la autora no evidencia contradicciones esenciales atendiendo a los orígenes, objetivos, principios psicopedagógicos y relación teoría-práctica que se ofrece en una síntesis en la siguiente figura.

**Figura Nro. 1.2 Estudio comparado entre la Pedagogía profesional y la Pedagogía empresarial**

Indicadores	Pedagogía profesional Abreu (2021)	Pedagogía empresarial Tobón (2022)
Orígenes	Primera mitad del siglo XX. Alemania	
Objetivo	La formación en y para la vida laboral	Facilitar la comprensión y ejecución de las funciones de los empleados a través de técnicas que faciliten el conocimiento
Principios psicopedagógicos	ETP, Educación de Adultos y Superior	Educación general enfocado a las necesidades educativas del empleado.
Relación teoría-práctica	El taller como FOD integradora de lo docente, lo productivo, lo económico, lo investigativo. Prioridad al aprendizaje desde la práctica	
	Integra lo educativo, lo instructivo y lo desarrollador, la teoría, la práctica y la experiencia, en condiciones académicas o laborales	Estrategias de formación dirigidas a mejorar la productividad del empleado, en el entrenamiento, motivación y compromiso para el aprendizaje, mejoramiento del clima laboral, la productividad y el desempeño de las funciones La empresa como escenario formativo

Fuente: del Toro, M., 2022.

De lo expresado se deduce que ambas coinciden en asumir un enfoque profesionalizado del proceso de enseñanza –aprendizaje, pero ajustado a las particularidades de dos procesos formativos diversos en cuanto al vínculo con el escenario laboral, las características psicopedagógicas y necesidades del estudiante. Estos resultados refuerzan la decisión de la autora de asumir la Pedagogía empresarial como fundamento pedagógico y didáctico de esta investigación para contribuir a su reconocimiento y valorización en el contexto educativo y empresarial cubano.

Para (Tallón, Cáceres, & Raso, 2017, p.2) “el mundo del trabajo en la empresa constituye un aspecto más del proceso formativo de la persona y, por ende, la empresa es un campo más de actuación para los profesionales de la Pedagogía”. Esta autora enfatiza en la posibilidad de

dar respuesta a la formación en un contexto no escolarizado, formar a las personas en el ámbito de la empresa y educar las capacidades humanas al tener en cuenta la unificación lo cognitivo y axiológico.

La Pedagogía empresarial tiene a (Meza, 2005b; Marins, 2006; Bermúdez, 2012; Cejas & Acosta, 2012; Naranjo, 2016a; Mayorca, Mayorca, & Padilla, 2017; Tallón et al., 2017; Tobón, 2022) entre los principales autores consultados en esta investigación. Todos reconocen la empresa como escenario principal de la capacitación, de cuya práctica se generan las principales demandas formativas del capacitado, y cuyos resultados, en última instancia, se revierten en mayor productividad y mejoramiento organizacional para la empresa, a partir de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores demostrados en el desempeño que aporta el capacitado.

En la consulta bibliográfica (Meza, 2005b, p.78) declara que “la capacitación en el campo de la empresa es un aspecto más de la formación integral de la persona”. Además, (Marins, 2006, p.8) entiende que la Pedagogía empresarial “influye en la configuración de la personalidad humana en la organización. En este sentido, no solo se requiere aprender lo que establece la empresa para el logro de los objetivos, sino también definir tópicos y temas que desarrollan las capacidades e impactan las motivaciones de las personas en la organización y para la vida”.

Para (Pérez, Pineda, & Arango, 2011, p.17) se ubica el empleado como el ente fundamental, concluyendo que se hace “necesario que la orientación de las capacitaciones, tengan en cuenta el desarrollo de elementos como la capacidad de toma de decisiones, el estímulo de la creatividad, habilidades comunicativas, que contribuyen a una mayor comprensión de su puesto de trabajo”

Resulta significativo la implementación de estrategias formativas dirigidas a mejorar la productividad del empleado que hagan posible un sistema de capacitación y formación profesional que persiga el crecimiento, el desarrollo y la adquisición de capacidades. En estas

estrategias (Bermúdez, 2012, p.3) “es fundamental realizar un proceso didáctico y que a la vez esté orientado en las experiencias previas con las cuales cuenta el colaborador, de esta manera el conocimiento es más aplicable en el puesto de trabajo”..

También Naranjo, (2016a) destaca que el aporte de la Pedagogía empresarial al campo pedagógico se ubica en el lugar que ocupan los talleres y los aprendizajes desde la práctica. Los entrenadores empresariales deberán aprovechar la empresa como escenario educativo. Lo anterior infiere que en la comunidad científica gana cada vez más fuerza el considerar a la empresa y a sus trabajadores como parte de su potencial productivo y educativo.

De esta manera, se reconoce un estudio de Quiles & Rekalde, (2021) que concluye con el interés creciente por el tema de la Pedagogía empresarial a la luz del aumento de artículos en revistas disponibles en *DIALNET*, uno de los mayores portales bibliográficos de la literatura científica hispana del mundo. El estudio comprende hasta el año 2019, y denota el incremento entre (2010-2019), con 15 artículos que representa un 50 % de la producción científica. Por otra parte, un estudio de la autora, valora el comportamiento en los últimos cuatro años, con 53 nuevos artículos, lo que demuestra la preocupación por el tema, donde la empresa resulta un nicho de actuación de la comunidad científica hispana. Se identifican a (Bernal, 2019; Molina, Rubio, & Medina, 2020; Medina et al., 2021).

Para Tobón, (2022), los beneficios para la empresa al implementar la Pedagogía empresarial van desde su impacto en el desarrollo de los empleados en el entrenamiento y la educación constante, mayor motivación y compromiso para el aprendizaje, hasta el mejoramiento del clima laboral, la productividad y el desempeño más ágil de las funciones. En consonancia, es crucial el papel del formador o facilitador, para el cumplimiento de los objetivos del proceso formativo, en tanto, se consideran el guía del aprendizaje por medio del comportamiento y la motivación de los empleados hacia una meta determinada.

En esta línea de análisis, se reconoce lo planteado por García, (2019) referido a las características e interacciones entre el contexto, el escenario laboral y las necesidades del capacitado, también valoradas por (Bernaza, 2013; Figueroa, 2018). La relación contexto-escenario-capacitado ofrece la ruta dialéctica de mutuas influencias desde lo general-lo particular-singular, que se revierte en mejoras para la empresa y el capacitado.

Para Gambetta, (2015) el éxito de la empresa y su liderazgo en el siglo XXI dependen de su capacidad para cambiar rápidamente y crecer. En correspondencia, también requiere cambios en la capacitación como una de las vías para resolver problemáticas manifiestas a nivel mundial, pero sobre todo del país, el territorio y de la localidad que aporten soluciones innovadoras al mejoramiento de los recursos humanos y la organización Bernaza et al., (2020). En este sentido, las organizaciones deben responder a las demandas múltiples de un mercado en constante cambio, a través de un aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

Particularmente, el contexto a nivel económico, político y sociocultural mundial que enfrentan las empresas turísticas en el siglo XXI se caracteriza por su dinamismo, intensa competencia y valoración del conocimiento, lo que determina ajustes constantes en los recursos humanos, e impone mayor interacción entre las necesidades de las empresas turísticas y las instituciones educativas encargadas de facilitar soluciones por la vía de la capacitación con enfoques innovadores.

La pertinencia de la capacitación en el turismo según consideraciones de Salinas, Salinas, & Mundet, (2019) está dada por sus posibilidades de insertarse de manera creativa e innovadora acompañando la búsqueda de respuestas a los retos y perspectivas de este sector económico en Cuba. Se precisa por estos investigadores que en primera instancia se requieren ajustes para adaptarse a los constantes cambios en el mercado globalizado, es decir a las

características del contexto internacional. Así, la capacitación favorece las mejoras en la calidad de los servicios prestados al turista.

El contexto se interrelaciona con el escenario: a tenor de lo antes planteado el contexto, tanto internacional, nacional e incluso local, influye en el escenario laboral y este a su vez, constituye el espacio de formación *in situ* donde se despliegan estas influencias y se preparan los recursos humanos.

La pertinencia social de toda propuesta de capacitación, estriba fundamentalmente en la contribución de su contenido a la solución o mejoramiento de las necesidades a tenor de las exigencias generadas de esta interacción entre el contexto, a todos los niveles y el escenario laboral, que se representa desde lo general a lo singular. Esta interacción y las exigencias que de ella dimanen se perciben como fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos. El escenario laboral se erige en ambiente de aprendizaje empresarial e ilustra cómo una organización establece un sistema de crecimiento y mejora continua, diseñado para obtener el resultado deseado, en un entorno de trabajo productivo acorde con un contexto cada vez más competitivo y global.

Relacionado con los contextos laborales de las empresas, (L. Alonso, Cruz, & Ronquillo, 2020) los definen como:

“aquellos espacios formativos con delimitación socio profesional, en los cuales se sistematizan los saberes (conocimientos), el hacer (las habilidades), el ser (cualidades y valores) y el convivir (saber estar según normas de comportamiento y convivencia social) que caracterizan el desempeño laboral” (p. 24)

Desde el punto de vista legal, el Ministerio de Turismo en la Resolución 21. “Política de Preparación, Formación y Capacitación del Capital Humano en el Sistema MINTUR, (2015) establece como propósito fomentar la capacitación en la empresa al aprovechar el entrenamiento laboral para suplir las necesidades de formación continua de los trabajadores y

convertir las empresas en talleres de preparación de los trabajadores, lo que ratifica el lugar de la capacitación como proceso inherente a la producción y los servicios.

Otra mirada interesante la ofrece Adricain, (2021) quien considera importante redimensionar la capacitación en el turismo desde la necesidad de sincronizarla, con el mejoramiento en la calidad de las variables hoteleras, y la elevación de los parámetros, sin olvidar los nuevos escenarios, matizados hoy por la marcada diferenciación de los productos turísticos.

En las instalaciones hoteleras, refiere (Castro, 2012)

“se deben esmerar en captar, capacitar, desarrollar, motivar, remunerar y retener a los mejores trabajadores para sí. Porque de nada vale disponer de capacidades y recursos turísticos, si no se cuenta con un recurso humano altamente calificado para dar movimiento a las demás capacidades y recursos a disposición del destino turístico” (p.67)

Para cumplir con estos propósitos y desde la experiencia de la autora, la competitividad del sector turístico, unido a la incorporación de las tendencias actuales en la hotelería, exige aprendizajes renovados e innovadores como contenido de la capacitación. Es así que, Alcebo, (2012) recalca que una de las peculiaridades de este sector estriba en que se redescubre constantemente, lo cual obliga a la actualización y búsqueda constante de nuevos paradigmas pedagógicos y didácticos a tono con los cambios que demanda la sociedad actual y el sector en particular.

En este sentido, la empresa se ratifica como escenario de aprendizaje, según Mena & Mena, (2019) permite se contrasten los conocimientos recibidos con la realidad representada en los problemas profesionales de la práctica, en un proceso de aprendizaje permanente, en la acción-reflexión que permite la integración de los conocimientos y acelera la apropiación de los contenidos profesionales. Así también, Ferreira et al., (2019) consideran, que la empresa

representa la posibilidad de integrar nuevos conocimientos generados por los procesos académicos-investigativos.

En la empresa existen factores que influyen en el aprendizaje en el puesto de trabajo valorados por Pérez et al., (2011). Los factores organizacionales se refieren a la estructura y cultura, el apoyo de la alta gerencia, la organización del trabajo. Los funcionales, expresan la necesidad de lograr un ritmo de aprendizaje nuevo, la adquisición y aplicación del conocimiento, como aspectos fundamentales a los fines estratégicos de la empresa. Los factores individuales abarcan la responsabilidad de directivos y empleados de aprender, la motivación para aprender, la trayectoria, las habilidades en las tecnologías de la información y la confianza.

La complejidad del proceso de capacitación en el turismo está dada por la diversidad de servicios, cargos y funciones en los distintos puestos de trabajo, que determina necesidades disímiles de especialización y profesionalización en los capacitados Lilo, (2009), que deben ser tenidas en cuenta en las demandas de la capacitación.

A modo de resumen, en ello se identifican e influyen:

- Carácter inmediato de la capacitación. Las inversiones en el sector cada vez más ajustadas a cronogramas de explotación, exigen urgencia en la preparación del personal encargado de la puesta en marcha de las instalaciones, lo que confiere al proceso de formación, capacitación y desarrollo del capital humano un carácter inmediato.
- Diversidad del sector. Incluye distintas modalidades (turismo de sol y playa, de ciudad, rural, religioso, estudiantil, académico, de eventos, entre otros), diversos escenarios (hoteleros, extrahoteleros, etc.), segmentos (por edades, perfil psicosocial, intereses culturales, etc), así como clasificaciones atendiendo a valores históricos, patrimoniales, características geográficas, socioculturales, entre otras de diversas manifestaciones y complejidades.

- Atiende diferentes actividades. Lobo, (2007) entre otras identifica: de alojamiento, agencias de viajes, restaurantes, transporte, culturales, deportivas, de esparcimiento y otras.
- Complejidad de la estructura laboral. López, (2016) enfatiza que una actividad tan dinámica como el turismo, se sirve como ninguna otra, de las más complejas y diversas ocupaciones técnicas y profesionales.
- Incluye los cuadros y directivos. Investigaciones de González (González, 2017b; López, Reyes, & Molina, 2017b; Salgado et al., 2017; Alonso, Márquez Rodríguez, & Velastegui, 2022) analizan desde diferentes aristas la capacitación de los cuadros y directivos como una actividad clave para estas empresas.
- Atención a los recién graduados universitarios en las instalaciones hoteleras. Constituyen estos escenarios un espacio de aprendizaje profesional para el desarrollo de sus competencias por su polivalencia e integralidad. Se erigen en escenarios para la preparación para el empleo, capacitación, superación profesional y posgrado académico de estos graduados.

Particularmente, en las instalaciones hoteleras, independientemente de su categoría, los procesos de generación de conocimiento favorecen el rendimiento de los individuos y sus procesos. El desarrollo de acciones de capacitación, no solo en áreas específicas relacionadas con la labor del trabajador, sino en otras como la gestión del conocimiento y la importancia de implementar programas para la investigación e innovación, aporta valor agregado a la gestión empresarial y específicamente de los recursos humanos.

La esencia de la actividad turística reside en la prestación de servicios a un cliente que espera una esmerada atención. Esta circunstancia, tiene en la capacitación del trabajador, una de las vías para contribuir a superar las expectativas del cliente. Ello evidencia la necesidad de incorporar aprendizajes novedosos y diversificados, que resultan ineludibles en las condiciones

actuales para aprovechar los profesionales con mayor experiencia que contribuyen a convertir la empresa en un escenario educativo desarrollador, en tanto promotor y agente del cambio de los trabajadores.

Los estudios realizados y desde la experiencia de la autora se define la capacitación en el turismo como un proceso complejo de acciones encaminadas a la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades empresariales, la actualización sobre las tendencias en los servicios turísticos, el desarrollo profesional y crecimiento personal de los trabajadores, que permitan el éxito de la empresa para ofrecer momentos memorables a los clientes.

En el sector del Turismo, se utiliza la gamificación para contribuir a generar una mejora en la capacitación de los empleados, según (Aebli, 2017; Xu, Buhalis, & Weber, 2017; Reyes, 2022;).

En este caso, las ventajas, por un lado, son el mayor control sobre los colaboradores, y por otro, aumentar la motivación de los empleados por medio de aprendizajes gamificados sin que sientan que están realmente estudiando o siendo capacitados todos los días.

En estos entornos de aprendizaje empresarial a criterio de Schmuck, (2021) resultan efectivos los juegos de simulación en los procesos educativos. Los ambientes virtuales de aprendizaje por sus características pedagógicas y didácticas, constituyen espacios interactivos propicios para desarrollar las competencias emprendedoras y empresariales, así como las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, aprendizajes permanentes y responsabilidad social, valoradas también por (Rallisa et al., (2022).

En el estudio realizado Rivas, Cardoso, & Cortés, (2019) sobre la actividad turística en México, apunta que el profesional debe adquirir y desarrollar una gran variedad de competencias para desenvolverse de manera exitosa en esta área laboral. Enfatiza en la formación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores asociados al sector y la profesión.

En este contexto, es posible identificar amplias posibilidades de comunicación virtualizada en el quehacer académico y profesional que acorta las distancias. La virtualidad requiere procesos

de comunicación donde se desarrollen relaciones empáticas mediante el acompañamiento docente y la conjunta construcción del saber. Para (Vega, Cáceres, & Cadena, 2022, p.122), "La construcción de una experiencia didáctica adecuada, en la enseñanza del turismo en el entorno virtual, supone reflexionar sobre el objetivo que se desea alcanzar y este a su vez ceñido a los nuevos retos del sector en las circunstancias actuales".

A partir de lo antes mencionado, y como colofón de lo expresado, en esta investigación se consideran medulares dos conceptos acerca de la capacitación aportados por (Martínez et al., 2020; Pérez & Aguilar, 2020). El primero, se considera esencial, en tanto reconoce en la capacitación el proceso sistemático y permanente de acciones planificadas, que se basa en las necesidades reales y prospectivas de los servicios y operaciones, orientadas a la producción de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la educación de actitudes, el logro de elevados niveles de actualización enfocadas a su desarrollo profesional y humano para un desempeño exitoso, que rebasa el proceso de enseñanza-aprendizaje con la incorporación de acciones de investigación, generalización, desarrollo e incluso, de innovación, para el logro de un turismo más resiliente y sostenible. El segundo contextualiza el término y destaca los niveles de actualización logrados con este proceso.

Lo anteriormente planteado permite abordar las particularidades de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras, cuestión a la que se hará referencia en el próximo epígrafe.

### **1.3. El entrenador empresarial: artífice de la pedagogía y la didáctica en las instalaciones hoteleras**

La empresa que demanda y genera saberes, se convierte en un escenario donde se produce la aplicación reflexiva del conocimiento vinculado a procesos de actualización, especialización y/o reconversión. Ello hace de la empresa un escenario educativo estudiado por diferentes

autores nacionales e internacionales: (Bermúdez et al., 2014; Castillo & Reyes, 2015; Mena, Aguilar, & Mena, 2019; Rodríguez, Breijo, & Gato, 2019).

Siguiendo a (Gross, 2008, p.26), desde la estrecha relación teoría y práctica, se aprovecha la empresa como escenario educativo, en tanto constituye el medio real y más completo para el aprendizaje de un “sujeto en proceso permanente de autoconstrucción y de construcción de condiciones de existencia a través de la práctica”. De acuerdo con (Gore, 2015 p.64), “una empresa sana debe ser capaz de aprender (lo que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo)”, tres retos que debe enfrentar la organización.

Para Mena & Mena, (2019) en la empresa, se contrastan los conocimientos recibidos en la academia con la realidad representada en los problemas profesionales reales de la práctica, en un proceso de aprendizaje permanente, en la acción-reflexión que permite la integración de los conocimientos y acelera la apropiación de los contenidos profesionales. Así también, Ferreira et al., (2019) consideran una necesidad incorporar a la empresa los nuevos conocimientos generados por los procesos académicos- investigativos.

Dos modalidades interesantes hacen referencia a la formación profesional en la empresa: la formación profesional compartida escuela politécnica-empresa y la Formación dual. Ambas ponderan el importante lugar del vínculo formativo con la realidad laboral, la primera en la educación técnica y profesional en Cuba y la segunda principalmente articulada con la educación superior en países de Europa.

En Cuba el modelo de formación profesional compartida escuela politécnica-empresa, según (Mena & Mena, 2022) incluye lo

“académico, empresarial y gubernamental, signada esta integración por la alta implicación del Estado y el Gobierno, con sólidas bases formativas. Como resultado, la enseñanza práctica se redimensiona al incluir a los estudiantes en la pirámide de

desarrollo económico y social del país, fortaleciendo la participación de las entidades laborales en el proceso de formación profesional” (p. 243)

Entre sus rasgos más importantes se encuentran:

1. La formación profesional compartida es dinamizada por los principios de vinculación teoría-práctica e integración escuela politécnica-empresa. Todo el proyecto educativo se diseña sobre estos dos núcleos teóricos.
2. La enseñanza práctica constituye el centro de la ETP. La formación académica básica y los conocimientos científico-tecnológicos se profesionalizan.
3. El proceso pedagógico profesional tiene carácter compartido. La formación general y profesional básica, y la formación profesional específica se desarrollan combinando los contextos escolar y empresarial, con carácter sistémico e interdisciplinar durante todo el ciclo formativo.
4. La organización escolar politécnica se redimensiona. El proceso pedagógico se comparte entre la escuela y la empresa en virtud de la amplia variedad de los escenarios pedagógicos que supera de manera significativa la organización tradicional de la escuela.
5. La empresa deja de ser una agencia educativa que apoya a la escuela politécnica, es parte consustancial y determinante del proceso educativo que forma al profesional.

Para esta investigación, resultan de interés algunos de estos rasgos ajustados al objeto, como la vinculación teoría-práctica e integración Centro de Capacitación-instalación hotelera, la profesionalización de los conocimientos científico-tecnológicos y la instalación hotelera como principal escenario pedagógico y elemento determinante en el crecimiento de la organización.

Más cercano al objeto de esta investigación se identifica, la denominada Formación Profesional Dual (FP Dual) con una amplia trayectoria en países europeos como España, Alemania, Suiza y Francia. Es una modalidad educativa que se ha extendido por diferentes países gracias a la oportunidad que brinda de vincular a los estudiantes con la realidad laboral, reconocida por

(Echeverría, 2016; Espinoza, 2020; Juanes & Rodríguez, 2020; Virgós & Burguera, 2020; Virgós, Burguera, & Pérez, 2022).

Aunque colindante con la Formación Profesional Dual, la formación del profesional en Cuba tiene características propias que la distinguen de las prácticas internacionales. La amplia diversidad laboral en que se desempeñan los profesionales universitarios en el país, impone el diseño e implementación de un sistema de superación flexible, racional y articulado con la formación de pregrado de perfil amplio, los requerimientos para el empleo y el desempeño en el puesto de trabajo, establecidos a partir de la planeación estratégica de las entidades, acorde con las necesidades de su desarrollo permanente.

Desde el punto de vista normativo y pedagógico la formación profesional se sustenta en un sistema de formación continua en estrecho vínculo con las necesidades sociales para lograr el desempeño especializado que se requiere en la producción y los servicios, organizado en tres momentos, por donde transita la relación universidad/Centro de Capacitación-empleadores/entidad laboral:

1er momento: Formación de pregrado en carreras de perfil amplio, donde la mayor responsabilidad recae en las universidades.

2do momento: Preparación para el empleo, concebida y ejecutada en las entidades laborales con el propósito de desarrollar en el recién egresado los modos de actuación profesional específicos relacionados con su puesto de trabajo. La mayor responsabilidad recae en los empleadores en coordinación con las universidades.

3er momento: Formación de posgrado, que asegura la formación permanente y la actualización sistemática y continua de los graduados universitarios. Es responsabilidad compartida entre las universidades, los empleadores y los centros autorizados para la superación profesional.

En este sentido, aunque no siempre declarada como referente teórico, se han dado importantes pasos en la Formación Profesional Dual centrada en la relación universidad-empresa desde el

pregrado, con la ubicación adelantada y la realización de prácticas preprofesionales de los estudiantes en las empresas, que fortalece la formación en lo académico, laboral e investigativo. Asimismo, las universidades y los centros de capacitación en los últimos años han consolidado sus vínculos, tal es el caso de la Universidad de Matanzas y el Centro de Capacitación del MINTUR en Varadero, manifiesta en acciones conjuntas de superación profesional y posgrado académico.

Sin embargo, la búsqueda bibliográfica de resultados científicos en Cuba, son limitados. La experiencia de Silva, Ulloa, Martínez, & Sartor, (2022) sobre la Formación Profesional Dual de juristas, con el objetivo de alcanzar la preparación integral del estudiante de Derecho para dotarlo con las habilidades, conocimientos y herramientas necesarias, que le facilitarán interpretar y aplicar el Derecho desde la práctica, conforme al rol profesional que ejerce y lo establecido en las normas jurídicas, es un resultado aislado. Asumir la Formación Profesional Dual como referente teórico, aun cuando no se declara de manera explícita, no es práctica común en las investigaciones consultadas.

En el proceso de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras se insiste en la formación práctica y proporcionar escenarios de aprendizajes a los aprendices, guiarlos y evaluarlos, mientras desarrollan las funciones de su puesto de trabajo. Para del Toro, (2023) la empresa se convierte en un ecosistema formativo que brinda al aprendiz la posibilidad de generar aprendizajes vinculados a una realidad profesional concreta, donde adquiere los conocimientos, habilidades y valores “en el” y “para el” puesto de trabajo, es decir, desde una visión táctica y estratégica.

Acerca de los escenarios de aprendizajes (Gómez, Gómez, & Ferrarez, 2020, p.12) identifica en ellos los “componentes cognitivo- actitudinal y prácticos que, integrados como una unidad funcional posibilitan la capacidad creativa e innovación a partir de programas de aprendizajes organizados.” De esta manera, la instalación hotelera es una unidad que posibilita resignificar

la práctica educativa y los procesos didácticos con niveles de realidad que promuevan la participación.

Constituyen escenarios que permiten nuevas concepciones de enseñanza y aprendizaje mucho más conectadas con el contexto dedicado al hospedaje, que haga propicia la obtención de conocimientos a partir de experiencias prácticas y actitudes en el cumplimiento de las funciones del entrenador empresarial. Para la empresa de alojamiento turístico será importante lograr transformaciones significativas en los servicios turísticos.

En estos escenarios educativos precisan medios didácticos activos en contacto directo con la práctica. Para (Bernal, 2019, p. 277) “ahora, se trata de encontrar medios que apoyen la reconstrucción didáctica de la teoría desde la compleja realidad, que elimine el aparente antagonismo entre teoría y práctica”. En general, la capacitación en la empresa está encaminada a perfeccionar los modos de actuación profesionales desde la base, a partir del logro de una mayor relación entre la teoría y la práctica. En este proceso, tiene lugar la integración de los procesos pedagógicos y productivos.

Una mirada a los métodos de enseñanza en las instalaciones hoteleras y desde la práctica pedagógica de la autora, reconoce la sistematización de experiencias para la producción de conocimiento crítico desde la práctica, para reconstruir de ella los procesos operativos del hotel, aprendizaje desde la acción reflexionada, que según (Mejía, 2013, p. 20) “le subyace una teoría que debe ser explicada de acuerdo al contexto en el cual se produce la experiencia”.

La gestión empresarial actual demanda que la mayor parte de las acciones de capacitación se desplieguen en su propio enclave. La consulta bibliográfica y la experiencia de la autora, ratifican en la instalación hotelera un particular escenario formativo donde se enfrentan retos de supervivencia, diferenciación, nuevas tecnologías y de innovación; articulados con procesos de cualificación permanente de los recursos humanos, lo cual contribuye a consolidar la ventaja competitiva de la organización.

Incorporar un enfoque pedagógico profesional en la dinámica de la empresa contribuye a su desarrollo y debe ser permanentemente promovido por los directivos al interior de las organizaciones. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines delimitados y prescritos de la organización, sino para ampliar sus funciones presentes y futuras. En las empresas se producen interacciones sociales donde la comunicación, la formación y las relaciones humanas están presentes en cada una de las acciones que ejecutan sus miembros. Por tanto, se espera que los trabajadores de las empresas tengan la capacidad de organizar el conocimiento particular de su profesión, así como la habilidad para establecer conexiones con otros saberes y someterse a la incertidumbre que esto produce, y construir escenarios diferentes y novedosos que se anticipen a la variabilidad del ambiente donde operan. Los procesos de identificación, generación, intercambio o actualización se demanda una comprensión acertada y compromiso por parte de la dirección, la confianza de los trabajadores, la voluntad y la entrega de los entrenadores empresariales.

Especial atención ocupa en estos procesos, los intercambios de conocimientos que se despliegan entre los trabajadores. Para (Sáiz, Díez, Manzanedo, & Rodríguez, 2013, p. 571) “El intercambio de conocimiento supone enseñar a los demás para que el saber hacer de la persona sea utilizado o complementado por otra”. Estas sapiencias son vitales para lograr la competitividad y supervivencia de la empresa, donde se impone las iniciativas de las cadenas y grupos hoteleros, que se esmeran en eventos para revelar las mejores prácticas en la gestión de establecimientos de alojamiento turístico.

Por otra parte, las comunidades de aprendizaje son ideales ante un mundo cada vez más dinámico. Las actividades planificadas permiten una mayor interacción y participación entrenador-alumno. Para Garzón, (2020) este grupo de personas comparten e interrogan críticamente sus saberes de manera continua, reflexiva, colaborativa, inclusiva, que estimula el

crecimiento, genera un ambiente favorable para promover la responsabilidad y los mejores resultados de la organización. Este autor reconoce sus aportes teniendo en cuenta que:

- “Permiten conservar las redes de conocimiento.
- Permite la formación de la generación de relevo.
- Son auto-organizados.
- Pueden ser virtuales.
- Permiten compartir conocimiento tácito, a través de la socialización.
- No están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales.
- Pueden conformarse comunidades de aficionados fomentadas gracias a habilidades narrativas”(p. 242)

Aprender en la instalación hotelera y desde el entorno, considera la gestión del conocimiento vinculado a las experiencias. Una instalación hotelera que fomente el conocimiento, estará mejor preparada para enfrentar los cambios. Se trata de articular los intereses y necesidades de los recursos humanos con los de la organización, es decir, estar alineados con la estrategia de la empresa para alcanzar una posición relevante en el mercado y en el entorno en el que se desarrolla. En este sentido se valoran las buenas prácticas acumuladas por los profesionales de la hotelería y el turismo, las habilidades y los aprendizajes en el puesto de trabajo.

En la instalación hotelera, el sujeto del aprendizaje es un adulto con vivencias y maneras propias de aprender. Las experiencias previas son significativas para los nuevos aprendizajes.

Para (Prado, 2021):

“La edad adulta, lejos de ser una edad en la cual la persona se encuentra en una situación de déficit a la hora de aprender conceptos nuevos, es una etapa de la vida en la que los hombres y mujeres se encuentran en la plenitud de sus posibilidades de aprender. Pero no en forma de simple y mera repetición como ocurre con los niños de

corta edad, sino mediante un aprendizaje de carácter más reflexivo que les permite aprender a través de sus experiencias personales y las de los demás” (p.142)

Relacionado con este particular, (Orellana, 2022, p. 227) refiere que “la Andragogía, como parte de la pedagogía, está dirigida al estudio de los procesos de aprendizaje y enseñanza de los adultos; tomando en cuenta, sus potencialidades con miras a lograr su autorrealización personal y profesional”. Se trata que el adulto pueda experimentar y poner en práctica sus vivencias activamente y favorecer el proceso de aprender a aprender.

La capacitación de los trabajadores al interior de las instalaciones hoteleras influye en el perfeccionamiento constante de los diferentes procesos productivos, comerciales y otros componentes, potencializa las dimensiones humanas a la luz de los procesos que se gestan en este escenario y se despliegan sistemáticamente planes y programas que responden convenientemente a los objetivos de la empresa hotelera. Vincular los objetivos de la instalación con las habilidades y competencias a formar en el sujeto, conlleva principalmente al aumento y mejora de los procesos productivos. En este proceso tiene un lugar importante el personal encargado de su conducción en la empresa.

En la literatura consultada se localizan una diversidad de términos al respecto, tanto de autores nacionales como internacionales, sobre el responsable de la función formativa en las empresas: tutores, instructores o entrenadores. La búsqueda en base de datos y repositorios de tesis sobre los términos entrenador empresarial, *business trainer* y *business coach*, (anexos 5 y 6) permite concluir que *ScienceDirect* contiene resultados científicos que denotan el interés de la comunidad científica. El término *business trainer* es el más utilizado por el 52 %, lo cual se corresponde con la influencia anglosajona. La herramienta *VOSviewer* para mapear la ciencia, es concluyente en relación con poco estudiado del tema en el contexto cubano (anexo 7).

Otro término utilizado con similares propósitos es el tutor, según (Bernaza, 2013,p.123), considerado “generalmente un profesional con alto desempeño demostrado en los procesos de producción y los servicios”. Su identificación en la entidad, permite el despliegue de distintas formas organizativas, particularmente el entrenamiento, que se destaca por insertar diversas situaciones que se presentan en la práctica.

En Cuba, en relación con el tutor se localizan investigaciones desarrolladas en contextos principalmente escolarizados de la Educación Técnica y Profesional: Rodríguez, (2011) propone un modelo de capacitación a tutores de las entidades laborales en la especialidad contabilidad, Rivas & Alea, (2015) estudian la preparación de los tutores de los técnicos medios de Electrotecnia y de Informática en adiestramiento laboral. Por su parte, Rojas, Alonso, & Carralero, (2021b) realizan un estudio sobre la importancia de los tutores en la actividad empresarial (Alonso, Rojas, & Parente, (2021) presentan un procedimiento de formación profesional pedagógica de los tutores de los técnicos medios en entidades de salud pública. De interés para esta investigación resulta la propuesta de De la Cruz, 2020b) quien diagnosticó el estado actual del proceso de capacitación de los instructores en la Empresa de Servicios del Níquel “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, en Moa, Cuba.

A decir de (Abreu & Soler, (2014) la categoría instructor o tutor de la entidad laboral constituye uno de los conceptos esenciales de la Didáctica de la Educación Técnica y Profesional (ETP), lo definen como

“Aquel trabajador de experiencia que representa la profesión u oficio a que aspira el estudiante, especialista, con una actitud consecuente ante los Principios de la Revolución y que debe poseer una preparación pedagógica necesaria y suficiente que le permita cumplir satisfactoriamente con su tarea esencial: hacer asequible los contenidos de la profesión de los estudiantes”. (p.16).

La mirada al contexto organizacional de Tovar, (2021) reconoce la importancia de atender las motivaciones y necesidades de los trabajadores, donde destacan las relaciones estrechas entre la productividad personal y empresarial. El entrenador empresarial, con su labor educativa puede descubrir, despertar, sostener e incentivar comportamientos individuales y colectivos que permiten transformaciones organizacionales.

Aun cuando no se evidencian contradicciones esenciales, en esta investigación se utilizará el término entrenador empresarial, así referido en el Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico (FORMATUR, 2016), Escuela Ramal del Turismo del 2016. Se asume la definición del entrenador empresarial como

“el trabajador que ha demostrado un desempeño eficiente en su ocupación y que muestra disposición y aptitudes para actuar como tal, en función de preparar a otros trabajadores que ocuparán o estén ocupando un puesto de trabajo y no tengan la capacidad real demostrada para ejercer óptimamente el puesto o necesiten lograr un desempeño superior”. (p.43).

La definición se ajusta al escenario de la instalación hotelera atendiendo a las disímiles funciones y su demostrado desempeño eficiente en el trabajo, donde sobresalen entre otras la preparación y tutoría a otros trabajadores, así como a estudiantes de pregrado y posgrado, reconocidas por del Toro et al., (2022). En el sistema del Turismo, la política de formación y capacitación de los recursos humanos prevé el incremento de los entrenadores empresariales, función a la que se incorporan los directivos, técnicos, especialistas y trabajadores de la empresa, así como profesores, investigadores y especialistas de instituciones académicas científicas, culturales, deportivas y de otra naturaleza.

El Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico (FORMATUR, 2016, p.18), reconoce como una de las funciones del entrenador empresarial la

tutoría, como forma organizativa donde “los estudiantes a través de la orientación y supervisión de un profesor, o entrenador empresarial desarrollen sus competencias profesionales en su vínculo directo con la entidad productiva”.

También se precisan en el documento regulatorio otras funciones de los entrenadores empresariales en el artículo 170: participar en los equipos de trabajo donde se diagnostican necesidades de capacitación; confeccionar, junto a docentes de las escuelas, los programas de las acciones de capacitación (entrenamientos en el puesto de trabajo, cursos de superación, talleres, conferencias que se diseñen de acuerdo a las necesidades de capacitación de los trabajadores en el área; multiplicar experiencias; auto superación sistemática; participar en tribunales de exámenes finales, eventos y otros auspiciados por la escuela.

La incorporación de personal especializado de la producción y los servicios a las actividades de la docencia, ha potenciado el movimiento de entrenadores empresariales acreditados para convertir el aula empresarial en un escenario de aprendizaje continuo, así reconocido por Burguet & Campaña, (2020) y del Toro, (2021).

Como resultado de la experiencia educativa en instalaciones hoteleras desplegada por la autora, es la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en este contexto un proceso pedagógico complejo, orientado a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para el logro de una educación integral y humanista del capacitado que favorezca el cumplimiento de sus funciones en la instalación hotelera.

En este escenario es importante fomentar estrategias que generen un impacto positivo en la instalación hotelera a través de la preparación e influencia de los entrenadores empresariales, mediante herramientas facilitadoras del aprendizaje, que a su vez contribuyan al mejoramiento continuo de las funciones en el puesto de trabajo. A decir de (del Toro & Jiménez, 2023, p.146), “las acciones de capacitación se favorecen en la medida que el entrenador empresarial está

mejor orientado, preparado y actualiza constantemente sus conocimientos y habilidades, a partir de una contextualización, especialización y profesionalización”.

Para la autora de la tesis, recurrir a la Pedagogía empresarial por sus aportaciones al proceso de la capacitación influye en la renovación didáctica y educativa del proceso, con aprendizajes enriquecidos por las experiencias acumuladas y los aportes del escenario para desarrollar la práctica educativa. Las investigaciones desplegadas por del Toro, Hernández, & Jiménez, (2023), en diferentes escenarios del sector del Turismo y la Salud incorporan una visión innovadora, al destacar las potencialidades de la empresa como escenario laboral y formativo.

La pedagogía es la ciencia cuyo objetivo principal “es la educación de las facultades físicas, psíquicas, intelectuales y morales, que a su vez son asociadas con el conocimiento, las prácticas y las manifestaciones en la sociedad (Gómez et al., 2020, p.25) en varios escenarios de interacción de aprendizaje del ser humano. Desde este análisis, para (Mejía, 2013, p.1), la Pedagogía empresarial en particular “buscará que el hombre crezca en otra esfera de su vida, el trabajo” a través de mecanismos que favorecen el aprendizaje y con ello el desarrollo satisfactorio de sus funciones para lograr la productividad organizacional y la competitividad, pero también, la construcción social positiva.

Para (Silva, Maridueña, & Pino, (2018), el entrenador empresarial requiere de determinados conocimientos, habilidades y actitudes, así como un carisma especial. Guardado & Segovia, (2016) subrayan la necesidad de conocimientos teóricos y prácticos que les permite poner en práctica las instrucciones recibidas, en las tareas que desempeñan cotidianamente para lograr las metas de la organización.

El entrenador empresarial se inserta en una dinámica especial entre la instalación hotelera y el Centro de Capacitación, sustentada en una relación de complementación colaborativa para la formación y capacitación del profesional competente que demanda la actividad turística. El principio rector del proceso de preparación del entrenador se sintetiza en el criterio de aprender-

haciendo y aprender–a aprender. Este principio ratifica el carácter eminentemente práctico del proceso formativo.

La complementación colaborativa potencia el aprendizaje dentro de la Zona de Desarrollo Próximo, (ZDP) que se crea entre entrenadores, profesores y trabajadores. Para Bernaza, (2013) el grupo se comporta como un sujeto grupal en desarrollo cuando alcanza trabajar de forma colaborativa. Es en la ZDP en la que ocurre el proceso de aprendizaje del estudiante; es la zona dinámica en que ocurre el paso de la actividad externa, interpersonal, del lenguaje externo a la actividad interna, intrapsíquica, del lenguaje mental. La (MES, 2019a) subraya en el artículo 9 que “La educación de posgrado enfatiza el trabajo colaborativo y la integración en redes entre las instituciones académicas e investigativas y entidades de otros sectores”.

Según (Bernaza, 2013, p.156), los aspectos que se reconocen con determinada estabilidad en este tipo de aprendizaje son:

- Cooperación. Los estudiantes se apoyan entre sí para cumplir con un doble objetivo: lograr ser expertos en el conocimiento del contenido, además de desarrollar habilidades de trabajo en equipo. Asimismo, comparten metas, recursos, logros y entendimiento del rol de cada uno. Un estudiante no puede tener éxito a menos que todos en el equipo tengan éxito.
- Responsabilidad. Los estudiantes son responsables de manera individual de la parte de la tarea que les corresponde. Al mismo tiempo, todos en el equipo deben comprender las tareas que les corresponden a los compañeros.
- Comunicación. Los miembros del equipo intercambian información importante, se ayudan mutuamente de forma eficiente y efectiva, ofrecen retroalimentación para mejorar su desempeño en el futuro y analizan las conclusiones y reflexiones de cada uno para lograr pensamientos y resultados de mayor calidad.

- Trabajo en equipo. Los estudiantes aprenden a resolver juntos los problemas, desarrollan habilidades de liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y solución de conflictos.
- Autoevaluación. Los equipos deben examinar cuáles acciones han sido útiles y cuáles no. Los miembros de los equipos establecen las metas, evalúan periódicamente sus actividades e identifican los cambios que deben realizarse para mejorar su trabajo en el futuro.

El aprendizaje colaborativo en la instalación hotelera implica priorizar actividades para que los integrantes de pequeños grupos de trabajadores, después de recibir las indicaciones del entrenador empresarial y durante el inicio y el desarrollo de las actividades, intercambien información sobre sus conocimientos previos. (Lizcano, Barbosa, & Villamizar, 2019, p.12) reconocen “desde la didáctica de agrandar al estudiante, la situación colaborativa permite involucrar la participación consciente y voluntaria de aceptar compartir”.

En la capacitación turística es vital el empleo de formas de organización que favorezcan el trabajo grupal. Este requerimiento parte de considerar las exigencias teóricas, en lo fundamental la correspondencia de los componentes didácticos de la capacitación turística, con las características del contexto, las exigencias del escenario laboral y las necesidades del profesional.

El Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico FORMATUR Escuela Ramal del turismo (2016) reconoce varias formas organizativas de la docencia que a los efectos de esta investigación son válidas: el taller, el entrenamiento empresarial, la clase práctica empresarial, el *couching*, *el mentoring*.

El taller, permite el debate y aplicación de los conocimientos para la solución de problemas propios de la profesión, así, lo reconocen (Silva & Ávila, 2019; Tamayo, 2017; del Toro, 2020;

Cantaruttia, Mellado, García, Ortuñoa, & Rivera, 2022). Una mirada particular sobre el carácter metodológico del taller lo ofrece (Padrón, 2005, p.41) al plantear que:

- constituye una forma de organización de las actividades lo suficientemente dinámica como para ser utilizada en el proceso de enseñanza aprendizaje,
- admite el método de observación y la consecuente toma de notas sobre la participación de sus miembros,
- facilita el diagnóstico y permite evaluar el proceso paulatino de socialización y construcción individual y las posibles correcciones para futuras actividades,
- establece claramente los roles del profesor (orienta y conduce la actividad convirtiéndose en el facilitador de la participación y solución colectiva de los problemas o situaciones en debate) y del alumno (ente activo, reflexivo que construye soluciones),
- favorece el planteamiento de conflictos expresados, mediante situaciones que propician el debate, la reflexión y la creación.

Estos criterios generales se ajustan al escenario laboral que ofrece la instalación hotelera y particularmente al puesto de trabajo, acorde con las necesidades del diagnóstico, donde se promueve una dinámica propia que favorezca la socialización y construcción individual de conocimientos, habilidades y valores, a partir de la problematización de situaciones que propician el debate, la reflexión y la creación.

El entrenamiento empresarial es capaz de transformar comportamientos, mejorar la dinámica de equipos y procesos dentro de las organizaciones. Reyes & Alfonso, (2020) valoran la necesidad de que las empresas actuales puedan generar mecanismos para enfrentar las constantes amenazas del entorno, que, por otra parte, propicia la demanda de estrategias de capacitación, con énfasis en el entrenamiento y otras formas de capacitación, que generen un espacio de aprendizaje continuo.

Para García, (2019) el entrenamiento se orienta fundamentalmente hacia el desarrollo de conocimientos y habilidades prácticas para el desempeño en la actividad laboral. Respecto al objetivo, se persigue que el capacitado se desempeñe en los escenarios laborales con autonomía y creatividad. El contenido se expresa mediante un sistema de conocimientos, habilidades y valores que se adquiere en los procesos vinculados a la actividad laboral.

Algunos aspectos psicopedagógicos que contribuyen al éxito del entrenamiento valorados por Bernaza et al., (2018) se relacionan con la motivación y satisfacción por el aprendizaje. Se aprende-haciendo de forma activa y reflexiva; donde el error constituye un momento natural de superación y aprendizaje. Especial atención ocupa la autopreparación o el autoestudio antes de cada actividad de entrenamiento, en la que aparecen nuevas interrogantes, cuestionamientos y problemas que motivan a los profesionales a aprender. Considera además, que las relaciones entrenador-alumno se deben caracterizar por la colaboración, la honestidad, la responsabilidad, el respeto mutuo, la solidaridad, entre otros valores.

En esencia, los talleres y entrenamientos, constituyen también formas organizativas de la superación profesional, así refrendadas en el Reglamento de Posgrado en Cuba (MES, 2019a). Se identifican sus potencialidades por el carácter práctico, su esencia como espacios dinámicos e integradores de experiencias profesionales y el protagonismo que favorece en los capacitados que permite introducir mejoras en el desempeño profesional, en términos relativamente cortos. Ambos generan conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y vivencias.

Particularmente, en esta investigación se potencia el taller que contribuye al desarrollo de un aprendizaje colaborativo, y el entrenamiento que facilita la identificación de los problemas propios y el modo de resolverlo, aunque no se desprecia las bondades de la clase práctica empresarial reconocidas por diferentes autores por sus aportes a las carreras universitarias (Agudelo & Kurmen, 2012; Diego & Agudelo, 2015; Vargas, Rodríguez, & Coba, 2018). Para

(Agudelo & Kurmen, 2012, p.153) tiene “el propósito de completar y soportar la formación académica del estudiante, con la aplicación de la formación profesional y competencias desarrolladas, en el contexto empresarial del sector específico acorde a su profesión”.

La clase práctica empresarial, ayuda a generar una serie de capacidades con un grado de especialización, permite la comprobación del conocimiento, dar fundamento a la teoría. Para desarrollar esta actividad docente, se precisa un determinado nivel de actualización. Para Agudelo & Kurmen, (2012) se necesita la suficiente pericia técnica para capacitar a los empleados nuevos y supervisar los aspectos técnicos de su trabajo. Demanda de maneras novedosas de presentar el contenido, priorizando el aprender a hacer como finalidad y utilizar las mejores experiencias del escenario laboral y particularmente del puesto de trabajo.

Se comparten concepciones de Alcoba, (2013) al reconocer los aportes de las prácticas profesionales como segmento de formación en el cual el proceso de aprendizaje se realiza en empresas o instituciones del sector, habitualmente bajo la guía de un tutor y el aprendizaje-acción donde los grupos que se reúnen regularmente y los integrantes exponen proyectos, problemas o dificultades que encuentran en sus entornos de trabajo. En estas acciones se organizan los métodos de enseñanza en función del aprendizaje en la empresa.

En los aprendizajes en la empresa, se reconoce el *coaching* como técnica que ha revolucionado en el mundo de los negocios con un impacto positivo en la gestión empresarial, siguiendo procesos que contribuyen a mejorar habilidades, con la suma de esfuerzos conjuntos para alcanzar metas personales y laborales. Diferentes autores así lo destacan (Caisa & Guamán, 2018; Molina, Lema, & Caicedo, 2020; Salazar, 2017; Suárez, 2020).

Asimismo, al igual que en otras esferas de la producción y los servicios, se utiliza el *mentoring* como la relación entre el mentor y el aprendiz, un término anglosajón que en su traducción significa tutoría, que, considerado por Gisbert, (2016), el papel del mentor es más amplio,

implica una contribución esencial al crecimiento profesional, académico y social de los estudiantes que potencia las acciones de aprender.

Desde el punto de vista didáctico, los medios fundamentalmente se asocian al puesto de trabajo, a sus condiciones específicas. Se evalúa cómo el capacitado aprendió o desarrolló: conocimientos, habilidades, valores, procedimientos, actividad creadora, métodos y tecnologías propias de la actividad profesional para resolver problemas reales en su entorno laboral.

Otra mirada la ofrecen (Vega et al., 2022) que revela particularidades de los aprendizajes en las empresas en el turismo

“La Didáctica en la enseñanza del turismo se nutre de la reflexión colectiva, del trabajo colaborativo porque el turismo es experiencia y del tal modo debe manifestarse en el currículo y desarrollo de las diferentes actividades docentes. Los resultados más acabados de la Didáctica acoplada a la enseñanza del turismo no solo asumen el análisis y la observación de la compleja realidad turística desde la perspectiva educativa, sino que utiliza métodos de investigación acción que la enriquecen y contribuyen al crecimiento teórico práctico de las diferentes disciplinas que conforman la profesión”.(p.122).

En correspondencia con lo analizado anteriormente y desde la experiencia de la autora en la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras se valoran otras oportunidades que brinda la didáctica empresarial. Por ejemplo, las demostraciones activas facilitan el aprendizaje directo y rápido basado en competencias específicas y el dominio de destrezas implicadas; es fundamental la labor formativa, que permita la transmisión de buenas prácticas, asociadas a las producciones más limpias y la cultura del detalle en el servicio.

También, la sistematización de experiencias en la empresa favorece las buenas prácticas educativas por medio de actividades académicas donde se propician charlas empresariales que dinamizan la actividad docente, se construyen mejores aprendizajes, para crecer en el ámbito empresarial y la articulación con el sector productivo. (Bernal, 2019, p.279) enfatiza “la sistematización de experiencias promueve el aprendizaje desde la acción reflexionada, revelar variaciones significativas y confrontar la teoría cursada”. Estas actividades experienciales relacionadas con la actividad hotelera, estimulan la construcción y motivación por el conocimiento.

En este sentido, García (2019) reconoce que la capacitación se favorece cuando se emplean problemas y medios de solución que se hallan en los escenarios laborales reales. De ahí, la pertinencia de considerar la significación de la actividad laboral, para estos fines.

### **Conclusiones del capítulo 1**

La sistematización de la capacitación como proceso pedagógico, sistemático y permanente, ratifica su importancia y actualidad, así como la necesidad de profundizar en sus referentes teóricos ajustados a otros escenarios educativos considerados no escolarizados como las empresas de la producción y los servicios. Contribuir a un turismo más resiliente y sostenible, hace de la capacitación en este sector un valor agregado para la empresa, desde la concepción de aprendizajes permanentes y la necesidad periódica de actualizar y desarrollar las cualificaciones de los recursos humanos con que se cuenta, adaptados a circunstancias cambiantes y el aprendizaje continuo.

La Pedagogía empresarial, como referente teórico aporta una mirada innovadora a la profesionalización cognitiva-pedagógica, el desarrollo de habilidades en la práctica pedagógica y actitudes para el desempeño del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras, en interacción con el Centro de Capacitación del MINTUR y acorde con las necesidades del contexto y del escenario laboral.

**CAPÍTULO 2 LA CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR  
EMPRESARIAL EN INSTALACIONES HOTELERAS: ESTADO INICIAL,  
MODELO DE CAPACITACIÓN Y PRINCIPALES RESULTADOS**

## **CAPÍTULO 2. LA CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL EN INSTALACIONES HOTELERAS: ESTADO INICIAL, MODELO DE CAPACITACIÓN Y PRINCIPALES RESULTADOS**

El presente capítulo muestra el proceder metodológico para la determinación de unidades de análisis de la investigación, la aplicación de métodos de indagación empírica y herramientas estadísticas para arribar al diagnóstico del estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial. En correspondencia, se determinó la estructura y contenido del modelo de capacitación pedagógica, así como, su validación teórica y resultados de su implementación parcial en la práctica.

### **2.1 Estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras**

En este epígrafe se define la variable y se determinan sus dimensiones e indicadores, lo cual permite proceder a diagnosticar su estado inicial.

#### **2.1.1 La capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras: definición, dimensiones e indicadores**

La Plataforma de Capacitación 2030, (MINTUR, 2022) del Ministerio de Turismo en Cuba, constituye uno de los referentes principales para el seguimiento a la capacitación como proceso pedagógico. La necesidad de ajustar este proceso a las particularidades del entrenador empresarial, sobre la base de la sistematización de los fundamentos teórico-metodológicos aportados por la Pedagogía empresarial, hizo posible la determinación y definición operacional de la variable: la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras de Varadero, como el proceso para el desarrollo en lo cognitivo, las habilidades y actitudes pedagógicas del entrenador empresarial, a partir de las características del contexto, las exigencias de la instalación hotelera, sus necesidades y aspiraciones, desde un enfoque innovador y profesionalizado.

A continuación, se muestran en la figura 2.1 las dimensiones e indicadores para el diagnóstico del estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial.

**Figura Nro. 2.1 Dimensiones e indicadores para el diagnóstico del estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial**

<b>Profesionalización cognitiva-pedagógica</b>	<b>Habilidades en la práctica pedagógica</b>	<b>Actitudes para el desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•1.1 Conocimientos pedagógicos</li> <li>•1.2 Conocimientos para la dirección del proceso pedagógico en la empresa</li> <li>•1.3 Conocimientos sobre la andragogía</li> <li>•1.4 Conocimientos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2.1 Habilidades para el trabajo grupal</li> <li>•2.2. Destrezas para la planificación de actividades</li> <li>•2.3 Habilidades para atender las diferencias individuales</li> <li>•2.4 Utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa</li> <li>•2.5 Habilidades para la investigación</li> <li>•2.6 Destrezas en el manejo de las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•3.1 Disposición para desarrollar el proceso educativo como entrenador empresarial</li> <li>•3.2 Compromiso</li> <li>•3.3 Satisfacción por la capacitación como entrenador empresarial</li> <li>•3.4 Prestigio</li> <li>•3.5 Motivación por la actividad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

La dimensión 1. Profesionalización cognitiva pedagógica: se refiere a los conocimientos pedagógicos y didácticos empresariales del entrenador para el desempeño exitoso de sus funciones en la instalación hotelera.

La dimensión 2. Habilidades en la práctica pedagógica: el conjunto de saberes prácticos pedagógicos y didácticos que debe desarrollar el entrenador empresarial en la actividad educativa.

La dimensión 3. Actitudes para el desempeño: tiene en cuenta la disposición de los entrenadores empresariales con la realización y el perfeccionamiento de la labor educativa.

### 2.1.2. Resultados de la aplicación de métodos e instrumentos para el diagnóstico del estado inicial de la variable

Para proceder al diagnóstico se utilizó un muestreo estratificado, tanto de los entrenadores empresariales, las instalaciones hoteleras y el claustro del Centro de Capacitación. Los grupos hoteleros del MINTUR totalizan 37 instalaciones hoteleras, distribuidas en nueve de Islazul, 14 de Cubanacán y 14 de Gran Caribe.

De un total de 76 entrenadores empresariales identificados en los hoteles con categoría 2, 3, 4 y 5 estrellas del destino turístico Varadero, representativos de los grupos hoteleros Islazul, Cubanacán y Gran Caribe del MINTUR (se exceptúan los hoteles de Gaviota) se seleccionó como muestra 35 entrenadores, que representan el 46% de la población. De ellos, 21 proceden de hoteles 5 estrellas (60%), 10 de hoteles 4 estrellas (28,5%), 3 de hoteles 3 estrellas (8,5%) y 1 de hoteles 2 estrellas (2, 8%). Se seleccionaron 3 capacitadores de los recursos humanos en representación de los distintos grupos hoteleros.

De la muestra seleccionada, el 100 % ha recibido el curso Formador de formadores que imparte el Centro de Capacitación del MINTUR en Varadero. 12 tienen vencido el preuniversitario que representa un 34 % y 23 son universitarios que representa un 66 %. Son trabajadores con experiencia en la hotelería, con más de 20 años, este indicador es una fortaleza identificada. Llama la atención que los propios encuestados refieren que para asumir la función de entrenador empresarial no es suficiente la experiencia, pues consideran que no es un accionar empírico, requiere de actualización continua, así como conocimientos pedagógicos teóricos y prácticos. La tabla 2.1 muestra la cantidad de entrenadores empresariales seleccionados por grupos hoteleros.

**Tabla Nro. 2.1 Entrenadores empresariales por grupos hoteleros**

<b>Grupo hotelero</b>	<b>Cantidad de entrenadores</b>
<b>Cubanacán</b>	19

<b>Gran Caribe</b>	15
<b>Islazul</b>	1

**Fuente: elaboración propia.**

Participaron 15 profesores del claustro del Centro de Capacitación de una plantilla de 43, que representa el 34.8 % de la población y se intencionó la presencia de 12 profesores principales y tres ayudantes, todos con la categoría de máster. Se tuvo en cuenta para la selección la experiencia de los profesores en la capacitación en la hotelería y la responsabilidad de impartir el curso Formador de formadores, (anexo 8).

En la filosofía de trabajo de las escuelas de Formación para el Turismo FORMATUR, se expresa la relación entre los procesos como nivel táctico y los de dirección como nivel estratégico, de ahí que su modelo de preparación del personal es el sistema piramidal, unido al potencial de los entrenadores empresariales y la preparación de los mandos esenciales de la actividad hotelera.

En el MINTUR, los centros de capacitación se subordinan a los delegados del ministro del ramo en los territorios, son regulados metodológicamente en el campo de la capacitación por la Escuela Ramal. En el Centro de Capacitación del Turismo José Smith Comas de la Delegación del MINTUR Matanzas (CCMM), existe una Comisión Docente Metodológica que es el órgano asesor del proceso de formación y capacitación que da respuesta a la satisfacción de las necesidades del sector, referidas al aseguramiento y mejora continua de la competencia del capital humano que ingresa y/o se desempeña en sus diferentes organizaciones. Las direcciones de trabajo fundamentales son: preparación para el empleo; formación de mandos medios, capacitación de los trabajadores en ejercicio; superación de cuadros y reservas y superación postgraduada. Además, contribuir de manera activa a agregar valor al sistema

empresarial del destino a través de la investigación aplicada y trabajos de desarrollo que favorezcan la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Estos centros responden a la necesidad de formar y desarrollar profesionales para el sector turístico, su importancia está dada por su contribución para asegurar la calidad del servicio y la eficiencia de este sector, acorde con los estándares internacionales. Para cumplir su su encargo social forman diferentes especialidades, desde la formación para el empleo, la habilitación y la formación para trabajadores, además de conferencias, seminarios y talleres sobre temas diversos y, en el caso de los graduados de nivel superior, se planifica superación postgraduada en las diferentes modalidades y formas organizativas reguladas, en estrecha coordinación con la entidad empleadora.

En el 2022 el Centro de Capacitación del Turismo del MINTUR en Matanzas:

- Gestionó 1188 acciones de capacitación y superación, de ellas 1015 de capacitación (85.4%) y 130 de enseñanza postgraduada (11%).
- La matrícula fue de 8403 en capacitación (84.6% del total) y 1034 en enseñanza postgraduada (10.4% del total).
- De esas acciones egresaron 8195 graduados, de ellos 7407 (90.4% del total); en capacitación; y 401 (5% del total) en la enseñanza postgraduada.

Se empleó la observación participante para evaluar las potencialidades del entrenamiento en el puesto de trabajo como forma organizativa principal de la capacitación (anexo 9). Se recogió información a través de la encuesta a capacitadores de los recursos humanos de las instalaciones hoteleras y profesores del Centro de Capacitación (anexo 10), a los entrenadores empresariales (anexo 11) y a la subdirectora (anexo 12).

Se examinó como documento normativo el Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico, (FORMATUR, 2016) (anexo 13). En este se define las funciones del entrenador empresarial, llama la atención que también se le denomina

instructor, lo que en ocasiones confunde sus tareas. En este sentido, la revisión de documentos docentes, permite constatar que no existe un tratamiento ordenado y sistemático encaminado a su formación.

Lo anterior corrobora la insuficiente utilización de acciones de capacitación y el poco aprovechamiento de la literatura especializada en función de elevar el nivel de preparación de los entrenadores empresariales. Se comprueba la ausencia de un sistema de acciones de capacitación permanente para dar respuestas a las demandas de forma creativa, para lograr la transformación práctica de la realidad educativa.

La encuesta a profesores del Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas demuestra insuficiencias. El indicador peor evaluado es el relacionado con los conocimientos sobre la Pedagogía empresarial, el 100% desconoce sus aportaciones. También incide los bajos conocimientos sobre los niveles de aprendizaje y el diseño de actividades en la empresa (anexo 15).

La capacitación en el Centro se realiza desde un Plan de ofertas académicas, que incluye cursos, entrenamiento en el puesto de trabajo, talleres, conferencias, seminarios, fundamentalmente. Se destaca como forma organizativa un curso de capacitación para entrenadores empresariales que también incluye a los profesores del centro, con el título: Formador de formadores. Este programa se imparte desde 2018 y se actualizó en el 2020. Su objetivo general es aplicar metodológicamente las herramientas básicas de la didáctica y los diseños curriculares vigentes para ejercer acciones docentes, de orientación práctica y tutorías, tanto teórica como práctica, para fortalecer los servicios científico-técnicos del entrenador en la instalación hotelera y en el propio claustro del centro. El curso está orientado hacia los entrenadores empresariales y profesores del claustro del centro, adjuntos y aquellos que necesitan completar su formación didáctico-pedagógica, no es un curso diferenciado.

El programa adolece de un enfoque pedagógico y didáctico desde los referentes de la Pedagogía empresarial, no se precisan temas actualizados para la capacitación en la empresa como: los juegos de simulación, los ambientes virtuales de aprendizajes, entre otros; no se cuenta con materiales complementarios que, desde la didáctica empresarial permitan profundizar en los contenidos; la bibliografía es escasa y desactualizada, no se contemplan las posibilidades de la empresa hotelera como escenario educativo. Sería recomendable un programa diversificado; para el entrenador y los profesores del Centro de Capacitación, de esta forma las orientaciones metodológicas estarían dirigidas con claridad a las necesidades y aspiraciones de cada uno.

Las organizaciones del sector del turismo en el territorio son utilizadas en su mayoría como infraestructura para el desarrollo de la docencia e investigación: aulas en los hoteles con medios audiovisuales e informáticos, lo cual constituye una extensión de los recursos de los que dispone el centro.

En el proceso de indagación se verificó en la Secretaría Docente los resultados del curso durante los últimos 10 años y se constató el insuficiente número de graduados. En relación con la muestra identificada para esta investigación, los entrenadores con menor participación provienen de hoteles 2 y 3 estrellas. El grupo Islazul no demandó el curso, motivado principalmente por la inestabilidad de sus trabajadores y su complicada estructura organizacional. En la tabla 2.2 se muestra la participación de entrenadores por grupo hotelero.

**Tabla Nro. 2.2 Participación de entrenadores por grupo hotelero**

<b>Grupo hotelero</b>	<b>Cantidad de graduados en los últimos 10 años</b>	<b>Activos</b>
<b>Cubanacán</b>	88	51
<b>Gran Caribe</b>	25	24
<b>Islazul</b>	0	1

**Fuente: elaboración propia.**

Como se evidencia, es insuficiente el número de graduados, y llama la atención aquellos que se mantienen activos cumpliendo funciones como entrenadores empresariales. Todo ello incide en la sostenibilidad del proceso formativo, ya que se afecta el relevo y la transmisión de las mejores experiencias.

La observación participante permitió evaluar las potencialidades del entrenamiento en el puesto de trabajo como forma organizativa principal de la capacitación. Según (López & Ramos, 2021, p.26) "este es el método en el cual la información llega al investigador de forma directa por la percepción del objeto o fenómeno estudiado". Se elaboró una guía y se observaron siete actividades. Se consideraron tres momentos esenciales: de preparación, de ejecución y de control".

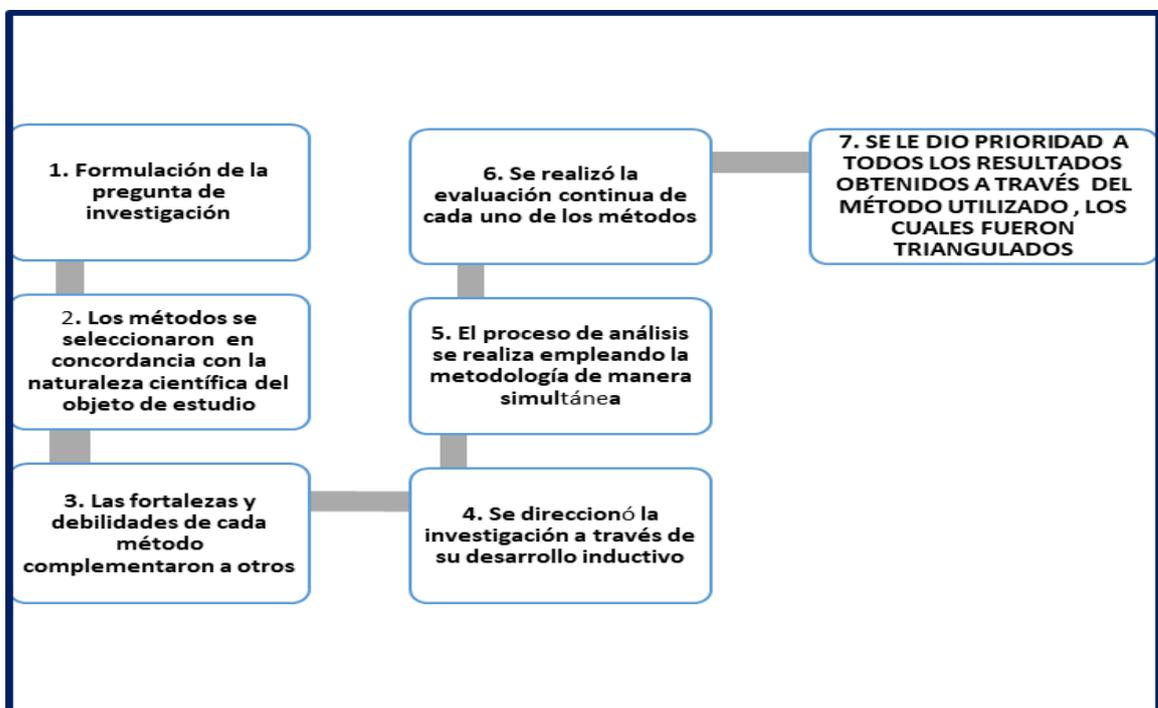
Se aplicó una encuesta a los capacitadores y profesores del Centro de Capacitación de recursos humanos de las instalaciones hoteleras para recoger sus valoraciones sobre los entrenadores empresariales, determinar sus fortalezas y debilidades. Además, reconocer aspectos, cognitivos, procedimentales y actitudinales que pueden ser relevantes para la investigación. Se recogió información derivada de los análisis ofrecidos por los entrenadores empresariales mediante una encuesta que según (López & Ramos, 2021, p. 27) es un "método empírico que busca criterios, opiniones, sugerencias, ideas, preocupaciones, de los sujetos que forman parte de las unidades de estudio o de otros sujetos que puedan aportar información necesaria".

El procedimiento para el análisis de la información recopilada y evaluar las dimensiones y sus indicadores se realizó a través de la media que se expresa en valores cualitativos de niveles: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Para asegurar uniformidad en la recolección de los datos, a cada indicador se le estableció una escala de medición y los juicios de valor correspondientes. La variable de estudio de manera integral se evalúa estimando que la media del valor de sus

dimensiones se correlaciona de la siguiente manera Nivel (A) es 5= adecuado, Nivel (M) es 3 = parcialmente adecuado y Nivel (B) es 1= no adecuado.

Una vez analizados los resultados derivados de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos para la constatación del problema, se procede a la triangulación metodológica para su integración, con el fin de encontrar coincidencias y discrepancias que posibiliten arribar a conclusiones más acabadas del proceso de diagnóstico. Según Jiménez & García, (2021), este proceso implica el uso de más de un método para recopilar datos y un medio para reducir el sesgo en la investigación y aumentar la confiabilidad de los resultados. El (anexo 14) representa un análisis de los métodos empleados que permiten la complementación y el debate cualitativo *versus* cuantitativo. El proceder seguido para confrontar las diversas técnicas se muestra en la figura 2.2 proceder para la triangulación metodológica.

**Figura Nro. 2.2 Proceder para la triangulación metodológica**



Fuente: elaboración propia, según Solórzano, (2022).

Como parte del estudio diagnóstico se aplicó la observación, una encuesta y entrevistas. Para la autora resulta importante determinar los rangos para evaluar las dimensiones de la variable reflejados en la tabla 2.3.

**Tabla Nro. 2.3 Rangos para evaluar las dimensiones de la variable**

<b>Rangos para evaluar las dimensiones de la variable</b>	<b>Resultado de la dimensión</b>
Dos indicadores evaluados de bajo	No Adecuada
Un indicador evaluado de bajo	Parcialmente adecuada
Ningún indicador evaluado de bajo	Adecuada

Fuente elaboración propia.

Por dimensiones, los resultados son los siguientes:

#### Dimensión 1. Profesionalización cognitiva-pedagógica

En esta dimensión se valoran los conocimientos de los entrenadores empresariales para afrontar el reto de preparar a los profesionales en las instalaciones hoteleras. La profesionalización refleja las exigencias del mundo laboral y las necesidades de la formación de un entrenador empresarial dotados de los conocimientos necesarios para cumplir sus funciones. El camino de la profesionalización implica una gran transformación que se da a través de pequeños pasos que van configurando una nueva cultura: la profesional. En diálogo con los capacitadores de los hoteles precisan que la incorporación de diferentes acciones de capacitación constituye una necesidad a partir del desconocimiento sobre el tema y la carencia de actividades que permitan una mejor preparación del entrenador empresarial.

Se presentan los resultados de mayor a menor ponderación: el indicador 1.4, nivel de conocimientos técnicos, resultó evaluado en un nivel alto por los entrenadores. Los indicadores 1.1, 1.2 y 1.3 nivel de conocimientos pedagógicos, nivel de conocimientos para la dirección del proceso pedagógico en la empresa y nivel de conocimientos sobre la andragogía, resultaron ser los más afectados y se consideran en un nivel bajo. Consecuente con estos resultados la dimensión se evalúa No Adecuada.

## Dimensión 2. Habilidades en la práctica pedagógica

Esta dimensión analiza el modo de actuación del profesional y tiene un carácter eminentemente pedagógico. Se pone en práctica mediante habilidades profesionales relacionadas con el saber hacer. En conversaciones con capacitadores y profesores reflejan las características de la instalación hotelera; diferentes turnos de trabajo y las exigencias diarias de la operación que impiden en muchos casos un final exitoso de las acciones diseñadas. Las actividades docentes visitadas denotan un accionar empírico en los entrenadores empresariales.

Las habilidades para la aplicación de los conocimientos en la práctica pedagógica resultó ser la dimensión más afectada. Los indicadores 2.3 nivel de habilidades para atender las diferencias individuales y 2.6 nivel de destrezas en el manejo de las TIC fueron evaluadas en un nivel medio. Una indagación profunda, permite dilucidar que no todos cuentan con la infraestructura tecnológica para su autosuperación y comunicación acertada. Los indicadores 2.1 nivel de habilidades para el trabajo grupal; 2.2 nivel de destrezas para la planificación de actividades; 2.4 nivel de utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa y 2.5 nivel de habilidades para la investigación se encuentran en un nivel bajo. Acorde con estos resultados la dimensión se evalúa No Adecuada.

## Dimensión 3 Actitud para el desempeño

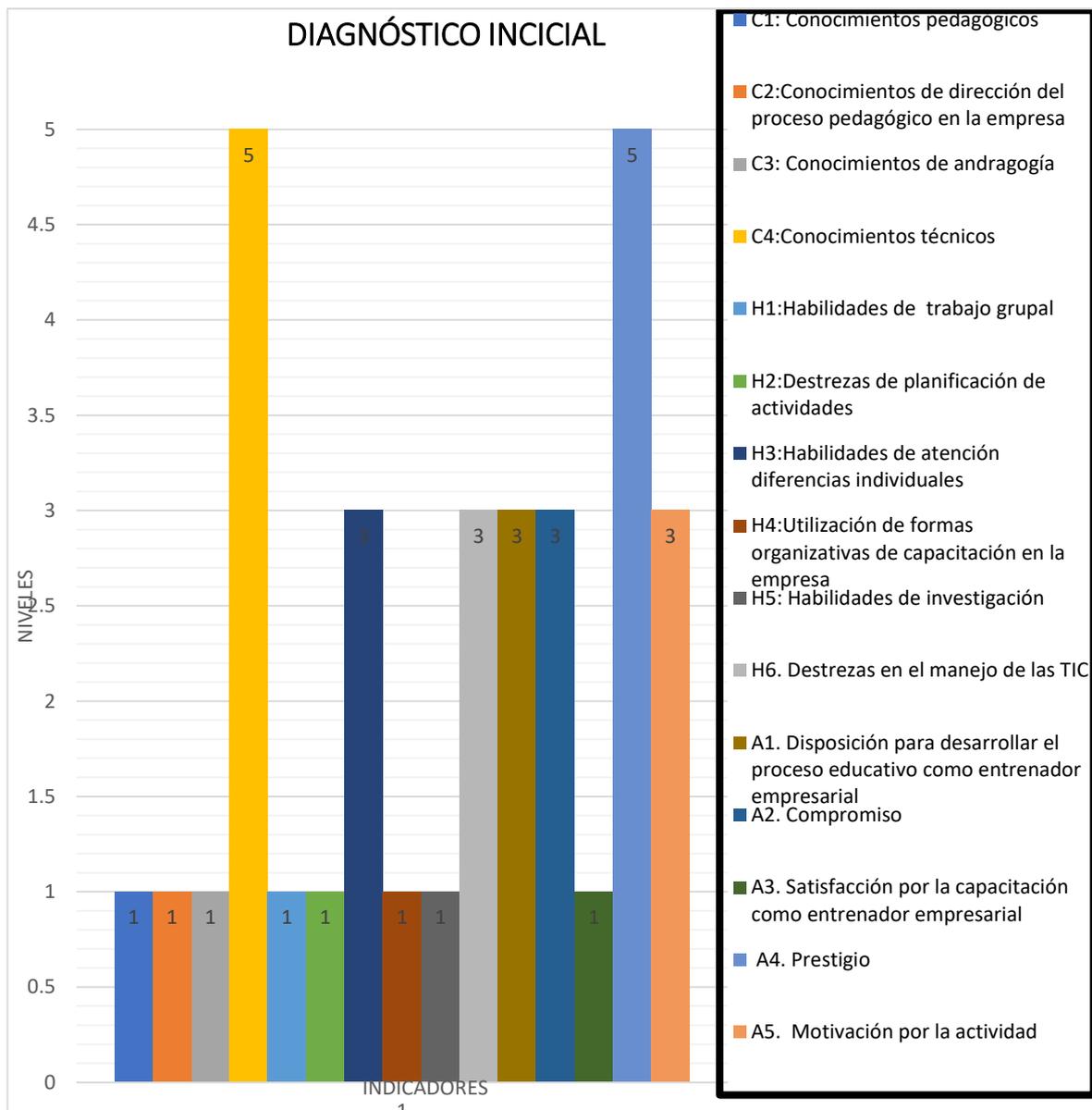
Esta dimensión relacionada con la actitud en el cumplimiento de sus funciones fue la de mejores resultados, aunque con una necesidad de intervención oportuna. Se comprueba en la práctica pedagógica el reconocimiento social de estos profesionales. Se emplea la entrevista a capacitadores empresariales y profesores del Centro de Capacitación. Un encuentro con los capacitadores empresariales, permite dilucidar que la ausencia de mecanismos de financiamiento para el pago por su labor no existe y esta razón influye en la motivación para cumplir con la tarea.

Los resultados se comportan de la siguiente manera: el indicador 3.4 prestigio reflejó una fortaleza en los entrenadores empresariales, valorada así en todos los instrumentos utilizados. Los indicadores 3.1 disposición para desarrollar el proceso educativo como entrenador empresarial, 3.2 compromiso y el 3.5 motivación por la actividad son evaluados de medio y el 3.3 nivel de satisfacción por la superación y/o capacitación como entrenador empresarial resultó en un nivel bajo. Estos resultados corroboran el problema identificado, y la necesidad de transformar el estado inicial diagnosticado. La dimensión es evaluada Parcialmente adecuada.

Como conclusión subsisten insuficiencias en todas las dimensiones, aunque es válido señalar que la Dimensión 2. Habilidades en la práctica pedagógica, requiere una transformación radical para mejorar el accionar de los entrenadores empresariales. La dimensión 1 Profesionalización cognitiva-pedagógica y la dimensión 2. Habilidades en la práctica pedagógica resultaron No adecuadas. La dimensión 3 Actitudes para el desempeño resultó Parcialmente Adecuada.

En la figura 2.3 se presentan los resultados de la triangulación metodológica y se realiza la evaluación estimando la media.

**Figura Nro. 2.3 la Triangulación metodológica y se realiza la evaluación estimando la media**



**Fuente: Elaboración propia.**

Sobre la base de los resultados hasta aquí expuestos, el estado inicial de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras de Varadero, se caracteriza en términos de fortalezas y limitaciones atendiendo a:

Fortalezas:

- la experticia y prestigio de los entrenadores empresariales
- el reconocimiento de la necesidad de perfeccionar el proceso de capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales en instalaciones hoteleras.

- el nivel de motivación y estimulación por la implementación de las acciones que permitan una transformación del objeto de estudio

#### Limitaciones

- el insuficiente conocimiento sobre la Pedagogía, que no favorece la dirección del proceso pedagógico en la empresa
- pocas habilidades para el trabajo grupal y atender las diferencias individuales
- insuficientes habilidades para planificar las actividades.
- insuficiente utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa, particularmente el entrenamiento
- limitadas habilidades investigativas con enfoque de innovación

A modo de conclusión, existe insatisfacción con la capacitación del entrenador empresarial, lo cual ratifica la existencia de un problema de investigación educativa y la necesidad de proponer un resultado científico que contribuya a su solución. La variable resulta evaluada de No Adecuada.

## **2.2 El modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras. Estructura y contenido**

El entrenador empresarial en instalaciones hoteleras se sitúa en el centro del accionar entre el contexto internacional y nacional, las instalaciones hoteleras como escenarios de la capacitación y el Centro de Capacitación como institución educativa que oferta respuestas a sus demandas formativas. La existencia de brechas en esta dinámica y en el propio proceso de capacitación requirió su modelación.

### 2.2.1. El modelo de capacitación pedagógica como resultado científico en las ciencias de la educación

En la investigación educativa, ocupan un lugar cada vez más relevante la utilización de los modelos, en tanto se convierten en medio y método para lograr representaciones simples de

los fenómenos complejos que esta ciencia investiga. En su significado más general el modelo expresa la representación de algo que se debe seguir o imitar.

En la indagación sobre los acercamientos generales a los modelos como resultados científicos se localiza (Valle, 2012, p.139) que hace una reflexión sobre los resultados científicos que son asumidos en las investigaciones científico-pedagógicas. Este autor lo define “como una representación de aquellas características esenciales del objeto, de cómo puede ser cambiado e implementado, así como evaluado, lo que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades con vistas a la transformación de la realidad”.

Asimismo, en el 2012, un grupo de investigadores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” liderados por (Chirino, Vázquez, Escalona, & Suárez, 2012) analizó distintos resultados científicos enfocados desde su introducción. Incluyó los modelos, que no obstante su carácter teórico, se valoran sus posibilidades para ser introducidos en la práctica pedagógica ya que:

“constituye una forma de organizar los resultados científicos que es representación de una parte de la realidad educacional que presenta una integración conceptual, simbólica y selectiva de aspectos de esta; centra la atención a partir de considerar importante su modelación en correspondencia con la carencia de la actividad y la comunicación educacional estudiada e incluye lo que resulta esencial para superarla, al aportar una visión del objeto renovada” (. p.39)

Recientemente, los artículos de (Acevedo, García, Aragón, & Oliva, 2017; Tamayo, Roca, & Nápoles, 2017; López, 2021), al sistematizar sus valoraciones acerca de los resultados científicos, retoman el modelo como resultado científico, lo cual destaca su pertinencia y la necesidad de continuar ampliando la teoría que lo sustenta. (Acevedo et al., 2017, p.160) destacan “el papel mediador entre una teoría y los datos empíricos o, si se prefiere, entre una

teoría y el mundo real “ como un distintivo esencial de los modelos científicos que determina la posibilidad para intervenir sobre uno u otro, o sobre ambos. Constituyen asimismo presupuestos teóricos la determinación de los componentes para el diseño.

Por su parte, (Tamayo et al., 2017, p.85) subraya que, en el modelo, como resultado científico, se da la unidad de lo objetivo y lo subjetivo. Lo objetivo está dado por expresar la relación entre la estructura del modelo y el objeto, de ahí sus semejanzas. Y lo subjetivo por las necesidades que tiene el investigador de resolver el problema, sus concepciones ontológicas, gnoseológicas y axiológicas que determinan el aspecto del objeto escogido para modelar. Por su parte, (López, 2021) considera que

“el modelo se puede estructurar incluyendo un componente teórico (los fundamentos conceptuales de diverso tipo en que se sustenta), explicativo-metodológico (caracteriza sus elementos e interrelaciones, así como su funcionalidad), práctico (planea su aplicación e instrumentalización en la práctica) y gráfico (ilustra a través de diferentes medios y recursos la realidad existente o deseada del objeto).”(p.55).

La revisión bibliográfica de tesis doctorales que proponen modelos como resultado científico condujo a identificar y compilar un total de 47 tesis doctorales en diferentes provincias del país: La Habana, Artemisa, Holguín, Las Tunas, Matanzas, Ciego de Ávila, Santiago de Cuba y Pinar del Río. Como criterio de selección, la autora considera de importancia 14 investigaciones de los últimos 10 años, que evidencian el nivel de actualidad del contenido. Posibilitó, además, el conocimiento de la variedad de definiciones sobre el término, tipologías y componentes, en dependencia del aspecto de la realidad que se analice, la naturaleza del objeto a representar y las necesidades del investigador (anexo 16).

Para el estudio desplegado se consideró los resultados científicos de: (Rodríguez, 2011 Iglesias, 2012; Fernández, 2015; Collazo, 2016; González, 2016; Rivas, 2017; Rojas, 2017; De la Rosa, 2017; Del Toro, 2018; Zayas, 2019; Arencibia, 2020; Rojas, 2021; Alberto, 2022;

Pulgarín, 2022). En general, los hallazgos demuestran que el modelo constituye un resultado teórico considerado por diferentes universidades del país.

En la indagación de los presupuestos para elaborar el modelo de capacitación pedagógica se reconocen las aportaciones de Fernández, (2015) y (Rojas, 2021) pues sus problemas de investigación están vinculados a la labor de los tutores. La primera refleja la lógica de la relación de los componentes personales y personalizados que revela la dinámica del proceso productivo y/o de servicio del técnico medio en Electrónica y el segundo, la formación profesional pedagógica en los tutores de los estudiantes de Técnico Medio en Contabilidad. Estos estudios constituyen referentes obligados para el tema de investigación tratado.

Se verifica el comportamiento de los resultados científicos en tesis doctorales en el producto informático que se titula ‘Sistematización de los resultados científicos de las tesis doctorales en las Ciencias de la Educación (2005-2019) en el contexto territorial matancero: aportes e impactos” que incluye el abordaje por tipología de resultados científicos, forma parte de la estudio de un colectivo de investigación. De un total de 86 tesis, solo cuatro abordan el modelo como resultado científico.

De la síntesis realizada la autora determinó aquellos aspectos que, a su consideración, distinguen y cualifican el modelo, como resultado científico:

- Es una interpretación y representación del objeto de investigación, que aporta aristas distintas a las ya existentes, (características, propiedades y relaciones esenciales).
- Expresa una necesidad histórica concreta, portadora de una teoría referencial que reproduce de manera simplificada la realidad o parte de ella.
- Constituye un proceso de abstracción y con carácter sistémico que describe una estructura concreta de la realidad perceptible.

- Es fuente de transformaciones, en tanto modifica el aspecto dinámico del desarrollo del objeto.
- Como resultado científico está condicionado por las posiciones teóricas que se asuman en el análisis del objeto de estudio.

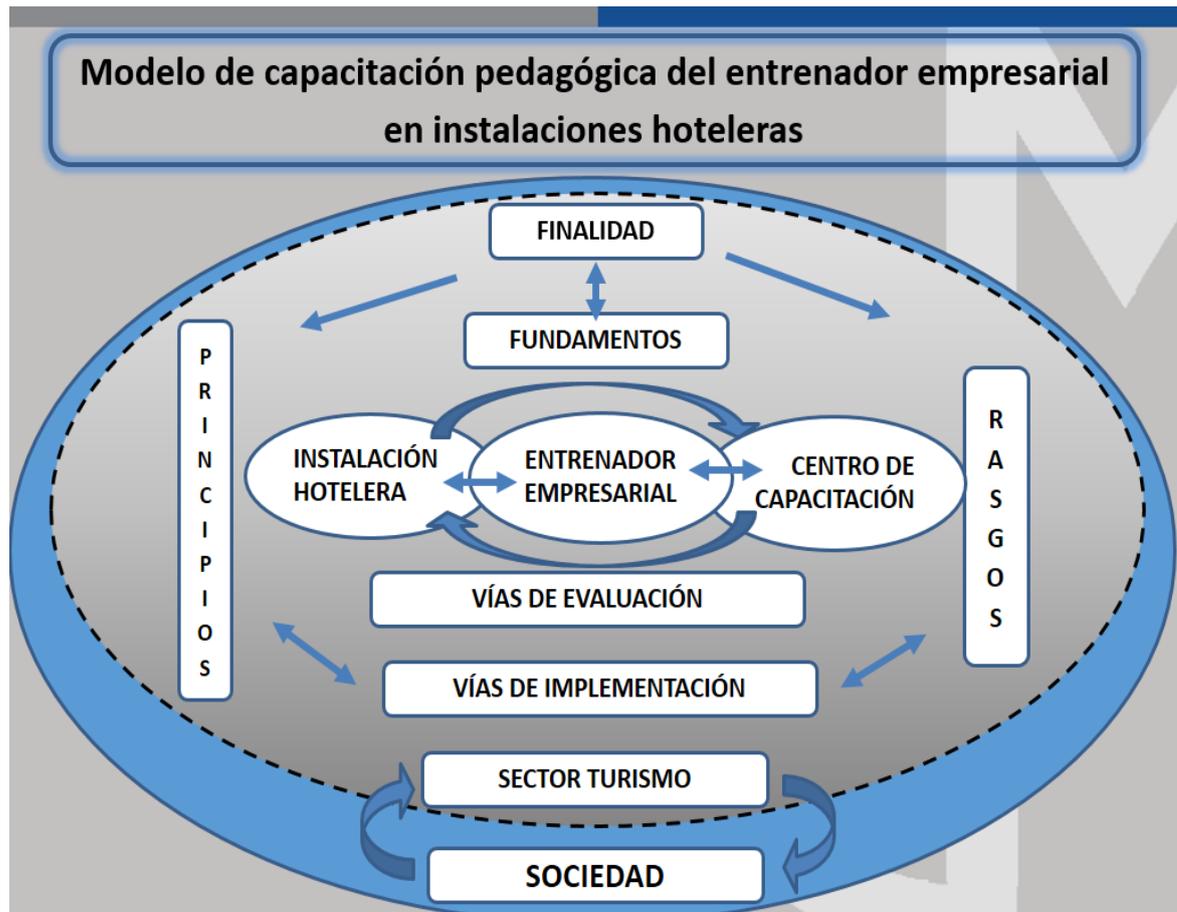
Atendiendo a lo antes analizado, de manera general, el modelo de capacitación interpreta, diseña, proyecta y evalúa el proceso de la capacitación, toma como punto de partida la identificación de las necesidades del capacitado y se concibe como una inversión de la empresa, ya sea de la producción o los servicios, dirigido a mejorar su calificación, y asegurar un desempeño exitoso con máximos resultados.

#### 2.2.2. Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial

El modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras se define como: una interpretación, representación y evaluación de la capacitación del profesional del Turismo para cumplir sus funciones como entrenador empresarial, sustentado en la Pedagogía empresarial, asumiendo como escenario la instalación hotelera en su relación con el Centro de Capacitación.

Su estructura está conformada por finalidad, fundamentos, principios y rasgos, la relación Centro de Capacitación-instalación hotelera como escenario de la capacitación y el entrenador empresarial como centro de esa relación. La estructura incluye la relación a nivel macro entre el turismo como sector empresarial y la sociedad. Además, incorpora vías para su implementación. En la siguiente figura 2.4 aparece la representación gráfica del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

**Figura Nro. 2.4 Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras**



Finalidad: representar la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras de Varadero.

Fundamentos:

El modelo que se diseña aporta los fundamentos que sustentan la capacitación pedagógica como parte de la capacitación permanente de los profesionales en las instalaciones hoteleras.

Ellos, a decir de (Morales, Reza, Galindo, & Rizzo, 2019)

“son las bases o cimientos de algo, que dan solidez y seguridad a lo que se pretende construir. De ahí que, sin buenos fundamentos no hay garantía de que lo construido se pueda mantener o cambiar razonablemente en el tiempo; de hecho, se diseñan con frecuencia proyectos que fracasan tan pronto como se ponen en marcha”.(p.

117)

La comprensión dialéctico materialista reconoce el papel transformador del entrenador empresarial que se apropia de conocimientos, habilidades y actitudes pedagógicas, donde no solo transforma el proceso de capacitación en las instalaciones hoteleras, sino que transforma su entorno y se transforma a sí mismo.

A tono con lo analizado, se asume lo planteado por Ramos, (2005) en relación con la actividad educativa como proceso de enseñanza - aprendizaje, que orienta al individuo hacia una formación que le permite enfrentar adecuadamente la solución de los problemas que la vida plantea; y modelar sus capacidades y conducta para su inserción activa y eficaz en la sociedad en la convivencia armónica con sus semejantes.

Al analizar la importancia de la pedagogía y su influencia sobre el educando (Añorga, 2020) destaca:

“la Pedagogía concentra su atención en el estudio de la actividad del educador y del educando en correspondencia con la concepción del proceso pedagógico. Sobre esta base se elabora la teoría, la metodología de su dirección y organización, se perfeccionan el contenido, los métodos, los procedimientos y los medio”. (p.56)

De esta manera se valora que la Pedagogía no se reduce al modelo educativo escolarizado, sino a la educación para la vida; con toda una diversidad de posibilidades para la formación permanente de la persona. En este sentido se reconoce la especificidad del vínculo directo entre los procesos cognitivos que interfieren en el aprendizaje y los programas de desarrollo de la práctica empresarial que implica adecuar y adaptar los contenidos educativos a las necesidades de aprendizaje del adulto.

Los fundamentos de la Pedagogía empresarial permiten dirigir la capacitación hacia los procesos de transformación y autodesarrollo de la personalidad del entrenador y de la instalación hotelera. En las instalaciones hoteleras cumple una misión fundamental: ayudar a

la organización a ser agente educativo pues enseña y es sujeto de aprendizaje, porque aprende. La premisa principal es la mejora integral de la persona, dentro de la instalación hotelera, se vincula directamente con la mejora de los procesos de aprendizaje y desarrollo empresarial. La capacitación y el desarrollo organizacional se implican necesariamente en una relación, que vincula directamente la forma mediante la cual se adquieren, y perfeccionan conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que conlleven a un mejor desempeño laboral de los participantes.

Para Durán, Parra, & García, (2018), los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que influyen en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Además, las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización, tales como el diálogo y discusión, pensamiento compartido, comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, trabajo en equipo, desaprender y aprender.

Es válido reconocer que, en estos entornos productivos, la orientación educativa y la crítica constructiva realizada por los especialistas más experimentados, se convierte en niveles de ayuda que brinda confianza y constituyen un incentivo para mejorar su desempeño. Según (Ferreira et al., (2019)

“el aprendizaje se produce en condiciones socioculturales concretas porque la empresa es portadora de las vivencias, tradiciones y experiencias del trabajo y la profesión que no se obtienen si no es en el centro de trabajo, en tanto es muy difícil aprenderlo, incluso, con las más completas explicaciones de los docentes en el contexto escolar” (p.612).

Por otro lado, los escenarios empresariales exigen saber hacer y saber comportarse ante las situaciones profesionales, manifiestas en problemas tangibles de urgente solución. Es decir, el

entrenador empresarial, durante el proceso productivo-pedagógico en la instalación hotelera tiene que aprender a actuar en ese escenario. Para ello debe desarrollar al máximo el interés por lo que hace y asumir una actitud válida para afrontar los cambios continuos e imprevisibles que exigen a su vez: trabajo en equipo, desarrollo de la inteligencia, la sensibilidad, el sentido ético y estético, así como la responsabilidad personal, entre otras cualidades.

Por otra parte, el proceso de aprendizaje en las instalaciones hoteleras es cada vez más exigente. El conocimiento creado en la organización y que se difunde a través de la enseñanza aprendizaje, ahora es más efímero. Hay que considerar que ha aumentado la volatilidad de los conocimientos adquiridos como resultado de una sociedad que produce saberes en grandes volúmenes y a una velocidad increíble. Esta situación propicia la urgencia de desarrollar aprendizajes rápidos y constantes que permitan convertir la información recibida en conocimiento aplicable.

La situación antes analizada requiere de un nivel de preparación del entrenador empresarial en relación con las necesidades del puesto de trabajo y de la organización. Se considera al hotel como un grupo social complejo y abierto como sistema, donde sus necesidades manifiestas tendrán siempre una connotación social, un escenario de aplicación práctica de saberes, que demanda innovación permanente y un movimiento constante de creatividad individual, “donde no sólo se adquieren habilidades técnicas, sino también formas de pensar y de indagar, estrategias de pensamiento asociadas al hacer” (Gore, 2015, p.154). En los contextos productivos reales, se puede vivenciar cada fenómeno o proceso derivado de este, emplear herramientas para la obtención de un producto, tomar decisiones y llegar a la integración del conocimiento.

La labor del directivo en este proceso es reveladora para su propio crecimiento personal y profesional, toda vez que desarrolla habilidades para aprender y para transmitir esos aprendizajes; está en mejores condiciones de potenciar la capacitación como factor de

motivación y estimulación. Es significativo entonces, el rol del entrenador en su colectivo; acompañamiento que significa nuevas experiencias de aprendizajes en las entidades hoteleras y nuevas habilidades organizacionales.

Se asumen los fundamentos del enfoque Histórico Cultural de Vigotsky al proyectar la transformación del modo de actuación de los entrenadores en la empresa vinculado a la formación profesional y laboral de los otros, concediéndoles una participación activa como mediadores en el proceso al corresponderles contribuir al desarrollo profesional y a la formación de la personalidad integral de los trabajadores. Es necesario que el entrenador empresarial sea capaz de ejercer conscientemente su influencia educativa a través de una adecuada comunicación, por lo que resulta esencial el conocimiento que posea acerca de las características de la enseñanza de los adultos como proceso en el que todos aprenden, que potencia el aprendizaje dentro de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) que se crea entre entrenadores, profesores y trabajadores, que permite determinar las posibilidades para lograr un desempeño profesional pedagógico, adecuado a las exigencias y al contexto.

Las aportaciones acerca de la ZDP fundamentan el diagnóstico concebido. Los principios acerca de la formación de la personalidad, el valor de la actividad y la comunicación, sustentan el modelo propuesto. En función de una dirección efectiva del proceso de capacitación en la entidad laboral, es el entrenador empresarial quien, con un enfoque personalizado, debe dar seguimiento al diagnóstico de la Situación Social del Desarrollo (SSD) del trabajador como condicionante de la dinámica de su desarrollo psíquico posterior en las condiciones contextuales concretas en que transcurre su vida y realizar un trabajo preventivo partiendo de sus características y del medio en que se desenvuelven sus relaciones.

Por consiguiente, es esencial el concepto ZDP, por los elementos que aporta para la determinación de las potencialidades y limitaciones de los entrenadores en el desenvolvimiento de sus funciones con el fin de elevar su preparación y, en consecuencia, su desempeño a partir

de aquellos indicadores afectados al considerar los conocimientos teóricos que deben poseer en función de su aplicación a la práctica pedagógica, en la capacitación que se propone.

También se considera el carácter general de la educación como un fenómeno social para el desarrollo de la personalidad, se privilegia el sentido de reconocer en la formación humana, una cultura humanista. Desde este análisis en todo hotel se crea una cultura propia conforme a los valores que se generan en su sistema y refleja, entre otros aspectos, la historia de las personas que la conforman y el tipo de personal que ingresa a la misma. Por otra parte, las instalaciones hoteleras cubanas buscan la excelencia en los servicios; por ello es fundamental desarrollar valores alineados a la estrategia organizacional.

Según el criterio de autores como (Bernaza & Lee, 2005; Fariñas, 2007; Bernaza, 2013) cada profesional aprende más en el proceso de interacción social de lo que aprendería por sí solo. Particularmente, las ideas de (Bernaza, 2013, p. 28), en relación con “el resultado del trabajo hecho en un grupo colaborativo tiene un valor superior al que tendría la suma de los trabajos individuales de cada miembro de dicho grupo, debido a la interacción social con otros miembros del grupo” se erigen en fundamento del modelo.

Los preceptos andragógicos están incorporados al modelo a partir de la comprensión de las características psicosociales y biológicas de las personas en la edad adulta y que son de esencia respetar para avanzar con éxito en la capacitación empresarial. Ello privilegia la autogestión del aprendizaje, la motivación, la colaboración entre pares, el elemento lúdico y la relación teoría-práctica contextualizada a un escenario concreto de materialización de esa práctica desde la solución de problemas específicos.

En las técnicas andragógicas de aprendizaje se reconoce el trabajo en equipo, la solución de problemas, la educación virtual, el estudio de casos, el trabajo en grupo, la tutoría, el panel que posibilita adquirir, actualizar, complementar o ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes para su desarrollo personal y profesional. En este proceso, los entrenadores

empresariales orientan a los participantes que son adultos con experiencia suficiente, para administrar su propio aprendizaje, fundamentada en el principio de la horizontalidad que consiste en una relación entre iguales.

A tono con estas ideas, se reconoce el alcance de los entornos informales que implica una variedad de maneras no oficiales y espontáneas, de aprender en el trabajo. Por ejemplo, en los hoteles, los manuales de procedimientos se actualizan sistemáticamente y desde los recursos interpersonales e informacionales ayudan a aprender a quienes se están capacitando y así se conforman identidades profesionales. Es una forma de aprender con otros, a partir de los vínculos y la socialización. Desde la experiencia de la autora, es un espacio para la transmisión de buenas prácticas a partir de la experticia acumulada por los profesionales de la hotelería.

El modelo que se diseña, se sustenta en fundamentos jurídicos. Se precisa el marco legal integrado por las siguientes disposiciones jurídicas organizadas cronológicamente: Ley 116 Código de trabajo, (2014); Resolución 21 "Política de Preparación, Formación y Capacitación del Capital Humano en el Sistema de Turismo"(2015); Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico, FORMATUR (2016); Decreto Ley No. 350 "De la capacitación de los trabajadores" (2017), Constitución de la Republica de Cuba (2019) Decreto Ley 364 "De la Formación y Desarrollo de la Fuerza de Trabajo Calificada"(2020), analizados y referenciados en esta investigación. Estos fundamentos legales forman parte de la dinámica del sector del Turismo, lo ha acompañado en los últimos años ajustados a las características del contexto y muestra la preocupación del estado por la mejora constante de la capacitación de los trabajadores.

Uno de los retos que enfrenta la capacitación en los los hoteles desde la didáctica es la incorporación de diferentes métodos para alcanzar el éxito del aprendizaje permanente. En la evolución y desarrollo es indiscutible el papel del aprendizaje como resultado de la interacción de las personas y de ellas con la organización. Para Argandoña et al., (2023) el aprendizaje

también ocurre en el lugar de trabajo y en diferentes espacios laborales. Desplegar situaciones de aprendizaje en en la instalación hotelera permite procesos de aprendizajes influenciados por las características de los aprendices, la experticia de los entrenadores empresariales y el contacto directo con la realidad que permita la formación integral del educando.

En la actividad didáctica hotelera, se estima el método de trabajo en equipo para el proceso de enseñanza y la regulación grupal. En las actividades planificadas se incrementa la interacción cara a cara y la planificación de metas. La orientación de las actividades a desarrollar en grupo permite pensar en el problema, acción reflexiva y destreza para solucionar los problemas, habilidad activa. Con estas acciones se crea un clima de intercambio y se aprende de las experiencias de otros hoteles.

En las acciones de capacitación se recurre a los estudios de casos, basados en el enfoque de la experiencia. La presentación de una serie de hechos que representan situaciones problemáticas de la vida real para que se analicen y se busquen las soluciones, propicia el análisis conjunto. Para la autora de esta tesis, este recurso didáctico ha ampliado su horizonte de acción pedagógica y es acogido con satisfacción por docentes y entrenadores empresariales.

El hotel como escenario educativo favorece el ambiente para la cognición compartida, el pensamiento colectivo, asimilar las mejores experiencias. Se puede también percibir sentimientos de compromiso, sensibilizar a partir de situaciones reales y la integridad de los entrenadores. Lo procesos de interacción se elaboran cuidadosamente y el escenario se convierte en una comunidad de enseñanza-aprendizaje donde prevalece la ayuda mutua y la estimulación mutua.

Desde la didáctica, el modelo incorpora las nuevas tendencias de los aprendizajes en la empresa. Uno ejemplo es la Hibridualidad que combina el trabajo presencial y remoto, al tener en cuenta que el aprendizaje se genera en diversos ambientes y constituye una ventaja para la comunicación de los entrenadores empresariales que los obliga a nuevas experiencias metodológicas. También las actividades colaborativas, conectadas por las nuevas tecnologías, fortalecen competencias relacionadas con el trabajo en equipo y la ayuda al progreso del compañero.

Otra tendencia que se asume es el Microaprendizaje. Su utilidad se enmarca en procesos de formación, iniciación, introducción y capacitación empresarial. Para Betancur & Valcárcel, (2023) es el proceso de aprendizaje a través de módulos pequeños y bien planificados. Para los efectos de esta investigación, se muestra en la orientación de la actividad hacia los microcontenidos, que permite una la utilización regular de textos breves y beneficiados con imágenes, tablas, diagramas y resúmenes mediante la interacción de los capacitados en las actividades planificadas.

De igual forma, el Entrenamiento personalizado se enfoca en las necesidades individuales del capacitado. En las instalaciones hoteleras se utiliza frecuentemente, pues permite planificar el tiempo para el proceso de capacitación y atender consecuentemente las insuficiencias en el cumplimiento de las funciones del trabajador. Asimismo, el Aprendizaje Justo a Tiempo, como tendencia constituye una propuesta que responde a las exigencias actuales basadas en la velocidad del conocimiento y permite el acceso a información actualizada, completa y constante.

A tono con lo analizado, la Capacitación virtual forma parte de las más modernas tendencias en el dinámico y cambiante mundo actual y constituye otra oportunidad de aprendizaje, pues favorece la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias en los capacitados. Su

implementación influye en la transformación de los procesos. Resulta un beneficio para capacitados y capacitadores por la participación, visualización y aprendizajes que genera para sortear los obstáculos propios de la capacitación tradicional.

De esta manera, para la autora de esta tesis, en el actual contexto de las empresas hoteleras se impone la utilización de estas tendencias de la capacitación, matizadas por la cultura del aprendizaje, que significa una mejor respuesta ante los cambios, mayor interacción y colaboración entre los capacitados, aumento de la creatividad e innovación. Todo lo analizado con anterioridad se refleja en el modelo.

Los fundamentos políticos-ideológicos delimitados en el modelo descansan en la necesidad de preservar la historia, la cultura, la identidad de nuestra nacionalidad. Para del Toro et al., (2022) la capacitación en el Ministerio de Turismo se desarrolla a partir de relaciones sociales activas, bajo las condiciones específicas de estas instituciones, donde la entidad productiva y la comunidad, tienen el objetivo de formar y capacitar a un profesional competente que salvaguarde un turismo sustentado en los valores histórico culturales, los recursos naturales y las propias características sociopsicológicas del pueblo cubano.

Principios del modelo de capacitación pedagógica

Para (Morales et al., 2019) los principios

“son ideas o pensamientos expresados en enunciados o proposiciones que sustentan y ponen en acción una propuesta educativa inteligente y ética, sirviéndole de base conceptual y de marco de referencia estructural; se les conoce también como los pilares fundamentales de la educación, que según UNESCO son cuatro: Aprender a Ser, Convivir, Conocer y Hacer”. (p.119).

Los siguientes principios constituyen los soportes del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial, integrado en la complementación colaborativa entre el Centro de

Capacitación y la instalación hotelera; dinámica sustentada en la Resolución 138 (MES, 2019a). Resolución 140, (MES, 2019b) y el Decreto Ley 350, (CE, 2018).

- El carácter contextual del modelo: a partir de la comunicación y socialización dialógica reflexiva entre los protagonistas del proceso de capacitación pedagógica: entrenadores empresariales, capacitadores, docentes, y los miembros de la comunidad y los elementos interrelacionados, ordenadores y condicionantes, de naturaleza económica, política, jurídica, organizativa, estructural, social, cultural y territorial de Varadero.
- La vinculación con el escenario laboral: aprovechar las posibilidades de las instalaciones hoteleras como escenarios educativos. La capacitación surge del escenario. Se establecen relaciones sociales que permiten a sus miembros acceder al conocimiento nuevo, que favorece las actividades de innovación. Como resultado de este proceso se logran profesionales más conectados con la realidad hotelera y un aprendizaje práctico.

En el hotel se aprovecha el vínculo entre la teoría y la práctica, orientada hacia el logro de un desempeño efectivo. En este sentido es importante una cultura de servicio hotelero enfocada al cliente y centrada en la rentabilidad del negocio del alojamiento, la adaptación o readaptación al cargo, la actualización de los conocimientos, habilidades y su continuo desarrollo en un ambiente propicio para el aprendizaje que permita crear capacidades con el fin de enfrentar nuevos desafíos.

- La atención a las necesidades del puesto de trabajo. Para un hotel es fundamental identificar todos los factores que influyen en el servicio al cliente. Los entrenadores empresariales inciden en los diferentes procesos que intervienen en una instalación hotelera ya sean estratégicos, claves o de apoyo, encaminados a la gestión del talento interno y en correspondencia con lo que los empleados de servicios necesitan aprender.

Especial atención requiere el conocimiento de la cultura, propósito y estrategia de la organización, promover el servicio de excelencia, sensibilidad, espíritu de equipo, respeto

mutuo, honestidad e integridad. Las habilidades técnicas incluyen reglas y normas relacionadas con el proceso de servicio al cliente y las habilidades interpersonales la comunicación verbal, el establecimiento de contacto visual, el lenguaje corporal, escuchar con atención e incluso las expresiones faciales. En esencia, considerar las necesidades del capacitado significa un reconocimiento al desarrollo integral del hombre; a partir de concientizar sus necesidades.

El modelo de capacitación pedagógica tiene los siguientes rasgos:

**Sistémico:** establece los elementos que conforman la estructura y organización del proceso de capacitación pedagógica del entrenador empresarial, en el que se producen relaciones dialécticas de dependencia y condicionamiento mutuo.

**Flexible:** incluye nuevas formas de enseñar y aprender, dentro y fuera de las instalaciones hoteleras, en la que se establecen relaciones sociales activas y recíprocas, en las condiciones específicas del Centro de Capacitación , la entidad productiva y la comunidad, dirigidas a la formación y capacitación de un profesional competente.

**Integrador:** vincula la teoría con la práctica, como elemento continuo del proceso de capacitación y desarrolla aprendizajes en situaciones reales y la complementación colaborativa.

**Dinámico:** al permitir el establecimiento de nuevas relaciones entre los componentes del proceso y otros que resulten necesarios, a partir de su puesta en práctica.

**Consciente:** por su naturaleza social, es decir, por tener al hombre en su centro. Los métodos y estrategias empleadas para su desarrollo; compromete y responsabiliza al sujeto de su proceso hacia nuevas metas para la solución de los problemas aún no predeterminados.

**Vivencial:** está vinculado al espacio social y natural en el que se desarrolla el proceso de capacitación pedagógica del entrenador empresarial, al crear experiencias reales vividas para la enseñanza y el aprendizaje, en este sentido, adquiere mayor relevancia en el ámbito académico y la innovación educativa donde el capacitado es protagonista en vez de

espectador, esto hace que reaccione de forma crítica ante las situaciones reales y que sean por tanto motivadoras.

La esencia de la dinámica del Modelo tiene como base; la interpretación, diseño, proyección y evaluación del proceso de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial sobre la base de la complementación colaborativa en interacción con el Centro de Capacitación-Instalación Hotelera; que enriquece las relaciones entre los sujetos que intervienen en el proceso y se revierte en la preparación de los entrenadores de la hotelería en tres dimensiones: profesionalización cognitiva pedagógica, habilidades en la práctica pedagógica y actitudes para el desempeño a tenor de la articulación de acciones colaborativas, para la búsqueda colectiva de la solución de los problemas del contexto empresarial y la producción conjunta de saberes técnicos y pedagógicos.

La complementación colaborativa tiene como base la interacción entre el Centro de Capacitación y la instalación hotelera para contribuir a la formación pedagógica del entrenador empresarial, caracterizada en un primer nivel estratégico de complementación y colaboración y un segundo nivel en el que las instalaciones hoteleras demandan y el Centro de Capacitación responde a las necesidades empresariales. En el diseño de este modelo se tiene en cuenta un proceso en el que todos se benefician.

Las vías de implementación contribuyen a la introducción y generalización del Modelo y permite incorporar ajustes en la actividad práctica. Las vías de implementación ponderan la preparación. Se valora además su carácter de sistema, pues se complementan. Para (Valle, 2012, p. 141), "son aquellas acciones que tienen como fin poner en práctica el modelo que se propone".

Para proponer las vías de implementación se analiza que el turismo forma parte de la sociedad y es un importante agente del cambio social. Particularmente, el encuentro generado entre visitantes y residentes locales conduce inminentemente a transformaciones socioculturales.

Asimismo, la actividad turística en una localidad genera modificaciones en espacios físicos, actividades económicas y estilos de vida.

Las instalaciones hoteleras constituyen el escenario principal de este Modelo para la generación de conocimientos que favorezcan la productividad de los trabajadores y sus procesos estratégicos, claves y de apoyo. En esa medida, es responsabilidad de la gerencia fomentar la capacitación, no solo en áreas específicas, sino en todas las actividades de la instalación hotelera. Es importante establecer los espacios para infundir en los miembros de la organización la conveniencia del desarrollo de nuevas ideas, ya que son ellos, los llamados a participar activamente en los procesos de cambio, a partir de la experiencia adquirida durante su labor profesional, buscando optimizar el uso de los recursos bajo su disposición y garantizar su renovación en el tiempo.

Las vías utilizadas para la implementación son suficientemente flexibles para ajustarlas a la preparación técnica que requiere cada uno de los integrantes de los procesos. Desde la experiencia de la autora, se impone la capacitación pedagógica del entrenador empresarial por procesos, para de esta forma dar respuesta a las necesidades específicas de los capacitados. Una práctica innovadora es la referida a la necesaria integración de los subprocesos. Por ejemplo, los talleres desplegados con los responsables de los subprocesos de alojamiento, así la actividad resulta integradora y logra uno de los objetivos de la capacitación, la necesaria polivalencia del personal.

Atendiendo a lo anterior, este Modelo utiliza como vías algunas de las formas organizativas de la capacitación: el curso, el entrenamiento y los talleres de capacitación pedagógica, para favorecer la aprehensión de los conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes pedagógicas. Constituyen vías que permiten el mejoramiento de los escenarios educativos, donde interactúan el entrenador, trabajadores y directivos, así como los profesores del Centro de Capacitación, a tenor de las nuevas tendencias de la capacitación en la empresa.

El curso y el entrenamiento como formas principales de la superación profesional y la auto preparación y los talleres como formas no principales, reconocidas en el artículo 20.1 de la (MES, 2019a) Resolución 140/2019, Reglamento de la Educación de posgrado de la República de Cuba, se utilizan en este Modelo para la capacitación. Cumplen funciones integradoras de conocimientos teóricos y prácticos, toman como punto de partida las vivencias obtenidas de la práctica, la reflexión y la transformación colectiva de los problemas que en ella se presentan. En ellos se favorecen las relaciones interpersonales a partir del diálogo que se manifiesta en la creación de un clima favorable. Permiten la reflexión individual y colectiva, enfocada a la proyección de solución a problemas en las instalaciones hoteleras.

Este documento regulatorio reconoce en los artículos 22 y 23 que el curso está dirigido a complementar, profundizar o actualizar la formación profesional alcanzada a través del proceso de enseñanza-aprendizaje organizado con contenidos que abarcan resultados de investigación relevante o aspectos importantes que contribuyen al mejoramiento o reorientación del desempeño y el entrenamiento está dirigido a actualizar, perfeccionar, sistematizar y consolidar habilidades y conocimientos prácticos con elevado nivel de independencia para el desempeño profesional o su reorientación, así como el uso de nuevos procedimientos y tecnologías.

Nótese que el referido Reglamento precisa la importancia de la utilización de escenarios propicios para la investigación, el desarrollo, la innovación, la creación artística, el desempeño especializado u otros relacionados con la actividad profesional, bajo la orientación y monitoreo del tutor. También el Decreto ley 350, (CE, 2018) en el artículo 30 identifica al curso y al entrenamiento entre las principales formas organizativas para la capacitación y el posgrado.

Por otra parte, la Instrucción No. 1, MES, (2020), Indicaciones para la gestión de las formas secundarias de superación profesional de posgrado, precisa la auto preparación como la forma de posgrado que refleja la autogestión del aprendizaje, ya sea planificada de forma totalmente

autónoma por un profesional universitario o articulada con otras actividades de posgrado. De forma similar se procede con la consulta, la cual forma parte de otras actividades de posgrado. En este ambiente regulatorio el FORMATUR, (2016) Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico, en el Artículo 27, refiere el taller como el tipo de clase que tiene como objetivo específico que los estudiantes construyan, con la facilitación del profesor, los conocimientos y los apliquen para la resolución de problemas propios de la profesión, a partir del vínculo entre los componentes académico, investigativo y laboral. Por otra parte, contribuye al desarrollo de habilidades para la solución integral de problemas profesionales mediante el trabajo en grupo, y fomenta la creatividad.

Se significan las potencialidades de estas vías a tenor de su carácter práctico, su esencia como espacios dinámicos e integradores de experiencias profesionales y el protagonismo, que favorece en los capacitados que permite introducir mejoras en el desempeño profesional, en términos relativamente cortos. Generan conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y vivencias. Particularmente, el taller contribuye al desarrollo de un aprendizaje cooperativo y colaborativo.

Las vías de evaluación son diversas. Campi, Saa, & Dicado, (2020) reconocen en la evaluación el cambio producido desde la perspectiva pedagógica. Las utilizadas permiten medir el grado de satisfacción de los participantes por la acción recibida y valorar la transformación en la actividad educativa de los entrenadores empresariales. El procedimiento evaluativo estimula sobre la base de criterios y evidencias, mediante la valoración, la indagación, interpretación dialógica y la autoevaluación.

### **2.3 Valoración de la validez teórico – práctica del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras**

Para validar y evaluar la fiabilidad del modelo propuesto, se utilizó el método ANOCHI reconocido por García, (2021) y Romani, (2020). Este método se emplea para medir elementos

intangibles mediante instrumentos basados en los criterios de los evaluadores considerados jueces o expertos. Así, el grado de acuerdo entre ellos es universalmente aceptado como medida de fiabilidad.

ANOCHI es un coeficiente no paramétrico que posibilita los estudios de confiabilidad al determinar la asociación entre  $n$  jueces al evaluar  $k$  objetos o variables, mediante una escala numérica. De esta manera, ANOCHI es un índice de la concordancia del acuerdo efectivo mostrado en los datos en relación con el máximo acuerdo posible (perfecto). Su valor se expresa en un rango de 0 a 1, donde el valor 1 significa la concordancia perfecta y el valor 0 ausencia total de concordancia.

En la tabla aparecen calculadas las diferencias de rango máximas posibles considerando  $n$  expertos e instrumentos con diferentes escalas de medida.

**Tabla Nro. 2.4 Valor máximo de las diferencias de rango de las evaluaciones**

<b>Rango Expertos</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
1 a 5	24	36	48	64	80	100	120	144	168	196
1 a 7	36	54	72	96	120	150	180	216	252	294
1 a 10	54	81	108	144	180	225	270	324	378	441

Fuente: Araujo, (2009).

La interpretación del valor del índice ANOCHI, se realiza según la escala que se presenta a continuación:

- ✓ Más de 0,8 Muy buena
- ✓ 0,61 a 0,79 aceptable
- ✓ 0,41 a 0,6 moderada
- ✓ 0,21 a 0,4 débil
- ✓ Menos 0,2 muy baja

Se procedió a la determinación de los jueces para lo cual se utilizó el método de criterios de expertos seleccionados sobre la base de la competencia profesional, 15 años o más de experiencia en el sector hotelero y la voluntariedad para emitir sus criterios. El grupo quedó conformado por 22 profesores, 21 representativos de cuatro Centros de Capacitación del Turismo en el país (La Habana, Camagüey, Trinidad y Matanzas, que incluyó la Ciénaga de Zapata), y uno de la Universidad de La Habana, además ocho especialistas, cuatro de recursos humanos de hoteles (Playa de Oro, Iberostar Varadero, Blau Varadero y Villa Tortuga) y cuatro del Ministerio de Turismo de Cuba. Todos expertos de reconocido prestigio en el ámbito académico e investigativo en el sector turístico, tanto a nivel nacional como local.

En este momento de la investigación son esenciales dos premisas a tener en cuenta: la construcción de confianza, pues, contar con la experticia de los profesionales de la capacitación en el turismo es fundamental y la heterogeneidad de la composición, para lo cual se priorizó las responsabilidades directivas y metodológicas de los expertos. De los expertos seleccionados: 23 son profesores principales y 7 entrenadores. En cuanto a grado científico, dos son doctores en Ciencias de la Educación, 19 tienen título académico de máster y cinco de especialistas de posgrado, dos son ingenieros y dos licenciados.

La herramienta (Google-Forms) se utilizó en la aplicación de un cuestionario on-line con el apoyo del sistema Androide y Windows de Google Drive, considerada muy importante por la autora para garantizar la objetividad y prontitud en el manejo de la información, (anexo 17). Se procesaron los datos en Microsoft Excel a través del cálculo del coeficiente de conocimiento de cada experto ( $K_c$ ), el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) para determinar su coeficiente de competencia ( $K = (K_c + K_a) / 2$ ) que se evaluó de alto ( $0,8 < K \leq 1,0$ ), medio ( $0,5 < K \leq 0,8$ ) o bajo ( $K < 0,5$ ).

La aplicación de la herramienta permitió conocer la autovaloración de los expertos seleccionados, donde 24 poseen un nivel de competencia alto ( $0,8 \leq K < 1$ ) y seis un nivel medio, pues sus valores se corresponden entre  $0,5 \leq K < 0,8$  (Anexo 18).

Para el proceso de validación del modelo a través del coeficiente de concordancia de ANOCHI, fueron utilizados 11 de los 30 expertos seleccionados, para lo cual se tuvo en cuenta que se encontraban activos y la experiencia acumulada en la mejora continua del proceso de capacitación. A cada experto se le presentó un informe sobre el modelo, que incluye los principales elementos que lo conforman y una descripción de sus fundamentos, principios, exigencias y características; así como una planilla evaluativa que contempla los criterios con respecto a los cuales deben valorar en una escala de tipo Likert de cinco puntos (anexo 19).

La prueba de validez del modelo propuesto se presenta en la Tabla 2.4. Los resultados permiten concluir que existe una elevada coincidencia entre los expertos, alcanzando una puntuación media de todas las variables de 0,83, considerada como muy buena, lo que respalda la fiabilidad del diseño del modelo.

**Tabla Nro. 2.5 Resultados de la aplicación del método ANOCHI**

	<b>P2</b>	<b>P4</b>	<b>P3</b>	<b>P1</b>	<b>P5</b>	
<b>E1</b>	5	5	5	5	5	
<b>E2</b>	5	5	4	5	4	
<b>E3</b>	5	5	5	5	5	
<b>E4</b>	5	5	4	5	5	
<b>E5</b>	5	4	5	4	5	
<b>E6</b>	5	5	4	5	5	
<b>E7</b>	5	5	5	5	5	
<b>E8</b>	4	5	4	5	4	
<b>E9</b>	5	5	4	5	4	
<b>E10</b>	4	4	4	5	5	
<b>E11</b>	5	5	5	5	5	
						<b>MEDIA</b>
<b>SUMAT</b>	53	53	49	54	52	
<b>DR</b>	18	18	30	10	24	20
<b>DRM</b>	120	120	120	120	120	
<b>FD</b>	0.1500	0.1500	0.2500	0.0833	0.2000	0.1667
<b>FC</b>	<b>0.8500</b>	<b>0.8500</b>	<b>0.7500</b>	<b>0.9167</b>	<b>0.8000</b>	<b>0.8333</b>

<b>CRITERIOS</b>	MUY BUENO	MUY BUENO	ACEPTABLE	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENA
	<b>Coherencia</b>	<b>Pertinencia y actualidad</b>	<b>y Factibilidad de aplicación</b>	<b>Fundamentación teórica</b>	<b>Importancia de los resultados / Utilidad</b>	

**Fuente elaboración propia**

La aplicación de ANOCHI permite arribar a los siguientes resultados: el atributo 4 relacionado con la fundamentación teórica fue la mejor evaluado por los expertos con un resultado de 0,91, seguida por los atributos 1 y 2, (coherencia metodológica), (pertinencia y actualidad) con un índice de 0,85 respectivamente. El atributo importancia de los resultados y la utilidad resultó evaluado de muy bueno con 0,80. Finalmente, el atributo factibilidad de aplicación resultó el indicador menos valorado, evaluado de 0,75.

Una vez constatada la validez teórica del modelo, se consideró emplear los talleres de opinión crítica y construcción colectiva. Se realizaron dos talleres en las instalaciones hoteleras y el Centro de Capacitación, como principales escenarios de la capacitación pedagógica empresarial. Permitieron constatar la aplicabilidad y pertinencia del modelo y de las vías para su implementación en la práctica.

En la indagación previa se localizan resultados científicos sistematizados por (Telles, Venet, & Bonne, 2015; Hernández, 2021; Ferrales, Borrero, & Arteaga, 2022; Gutiérrez, 2022.; Matos, Navarro, & Rivero, 2023), quienes reflexionan en la utilidad de esta técnica desde la relación entre teoría y práctica y la contribución a la construcción de valoraciones colectivas. La metodología utilizada para su realización se corresponde con los postulados de la epistemología cualitativa, a partir de tomar en cuenta la interpretación de la información que aportan los participantes en sus opiniones y apreciaciones desde su experiencia.

En los dos talleres se procedió de la siguiente manera:

Paso I. Preparación previa a los talleres

Se determinan los grupos a participar como principales fuentes para la obtención de información:

Grupo I: compuesto por miembros del Consejo de Dirección y profesores del Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas. Todos son máster y con más de 20 años en la docencia empresarial que avalan su experticia relacionada con la capacitación pedagógica del entrenador empresarial.

Grupo II: integrado por 15 directivos y capacitadores de las instalaciones hoteleras que ofrecieron una mirada crítica desde las contribuciones la Pedagogía empresarial y sus experiencias en las instalaciones hoteleras.

#### Paso II. Ejecución de los talleres

Para el desarrollo de este paso se realiza una presentación del modelo de capacitación y las vías para su implementación. Se dedicó un tiempo al debate y exposición reflexiva de razonamientos, así como, las actividades prácticas para su ejecución. Finalmente se resumen los aspectos en los que el grupo coincide, con argumentos que se aceptan como elementos a incluir de ser necesario.

#### Paso III. Actividades posteriores a la realización del taller

La autora perfecciona el documento que se presentó al inicio del taller, le incorpora los aspectos más destacados, y los circula como material de estudio entre los participantes.

Durante los dos talleres se realizó una valoración cualitativa de los juicios, criterios y valoraciones emitidas por los participantes de acuerdo a sus perspectivas y experiencia práctica sobre el tema de la investigación; a partir de las cuales se derivaron sugerencias y recomendaciones.

Una propuesta interesante resultó la experiencia en el hotel Club Kawama desarrollado por un equipo de investigadoras, del Toro, Jiménez, & Iglesias, (2022) que insertan como contenido de la capacitación, un grupo de acciones que revitalizan los saberes de los trabajadores, la

autoestima, la identidad y el sentido de pertenencia para contribuir a promocionar la industria turística. Se presenta a modo de ejemplo, la preparación metodológica a los entrenadores empresariales sobre la historia y el patrimonio arquitectónico de esta instalación hotelera.

El resultado de este proceso protagonizado por profesores, entrenadores y capacitados, a partir de relaciones sociales activas, bajo las condiciones específicas, favorecen la formación de un profesional integral. Se considera además que los aportes del estudio constituyen un resultado loable al aumentar las acciones de capacitación en el hotel y el destino turístico de Varadero, mayor preparación de los trabajadores y cuadros, mejor comprensión de la evolución histórica de la instalación, esta vez contada a través de sus valores arquitectónicos.

En ambos talleres se evidenció la posibilidad de reconocer en la Pedagogía empresarial un referente teórico y metodológico para el cumplimiento de las funciones del entrenador empresarial, tanto en las instalaciones hoteleras como en el Centro de Capacitación.

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados de cada taller:

Taller I. En el debate los miembros del Consejo de Dirección y profesores del Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas, aportaron criterios que corroboran la pertinencia de este espacio en su propósito de valorar el modelo y las vías para su implementación.

Entre las opiniones, comentarios y reflexiones aportadas se encuentran:

- Se consideran metodológicamente bien diseñadas a tenor de las insuficiencias diagnosticadas
- Se valora su aplicabilidad teniendo en cuenta las posibilidades de la superación y el trabajo metodológico, así como los materiales compilados por la autora y las herramientas tecnológicas aportadas para la preparación.
- Opinan que cada departamento debe desarrollar una sesión científica para exponer los resultados teóricos y las experiencias.

El Taller 2 con 15 directivos y capacitadores de las instalaciones hoteleras, también aportaron opiniones, comentarios y reflexiones:

- Consideran pertinente los talleres, pues responde a una demanda de las instalaciones hoteleras.
- Reconocen su utilidad para integrar los conocimientos pedagógicos y didácticos empresariales.
- Recomiendan que los horarios para la realización de los mismos sean en la tarde.

Se aprobaron las vías para introducir transformaciones en el entrenador empresarial con la participación de los directivos y capacitadores de las instalaciones hoteleras, además del claustro de profesores del Centro de Capacitación. Para los primeros se realizó un entrenamiento y un sistema de talleres y para los segundos, se utilizó una conferencia, un curso, y el trabajo metodológico.

La estructura de cada taller resulta interesante y atractiva para desarrollar la capacitación pedagógica. Con este proceso se logra una transformación que permite la incorporación de un grupo de saberes, necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

También se pone a disposición de los profesores una colección de materiales sobre la Pedagogía empresarial que forman parte de la producción científica de la autora. Se socializan un grupo de artículos científicos que profundizan en la capacitación pedagógica del entrenador empresarial. La conformación de una APK para la preparación de entrenadores y profesores permite compilar los conocimientos necesarios y aprovechar las ventajas de las aplicaciones informáticas para enseñar y aprender ajustado a los tiempos y espacios propios.

Con los entrenadores empresariales se realizó el entrenamiento y los talleres, atendiendo a su condición de generadores de aprendizajes permanentes que facilitaron el debate colectivo y actualización. Se diseñó un entrenamiento. La Pedagogía en la empresa mediada por las redes

sociales, pues como ventaja competitiva para trabajar en forma colaborativa, favorece además la motivación y el interés por buscar nuevas estrategias que beneficien su aprendizaje

Algunos autores coinciden en la estructura metodológica de los talleres, ( Socarrás, Díaz, & Antonio, 2013; García, 2019; Herrero, Almeida, Boza, & Palomino, 2021) Existe una comunidad de criterios entre estos autores en considerar una secuencia lógica general estructurada en fases: inicio, ejecución y evaluación. Se valora la necesidad de incorporar algunas modificaciones a tenor de las exigencias de esta investigación y las particularidades de las instalaciones hoteleras como escenario educativo.

Para la puesta en práctica de los talleres generadores de aprendizajes permanentes en las instalaciones hoteleras es necesario desarrollar determinadas medidas de carácter general:

- ✓ Garantizar la información necesaria a los entrenadores empresariales sobre las características del curso, su concepción, los medios de enseñanza y las exigencias que demanda.
- ✓ Desarrollar sesiones metodológicas con los entrenadores que participarán en la experiencia con vista a la coordinación del proceso.
- ✓ Revisar y actualizar la entrega de la información en formato CD Talleres generadores de aprendizajes permanentes.
- ✓ Prever los locales donde se desarrollarán las actividades docentes presenciales.
- ✓ Garantizar la disponibilidad de ordenadores computarizado para el desarrollo de las actividades.

En los talleres se presentaron experiencias relacionadas con la capacitación en las instalaciones hoteleras y la importancia de este espacio como escenario educativo. Los temas y sus objetivos fueron:

Taller No 1. Tema: Ser entrenador empresarial en la hotelería. Objetivo: Debatir sobre las características de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial ante un turismo más resiliente y sostenible.

Taller No 2. Tema: La Pedagogía empresarial y la instalación hotelera. Objetivo: Debatir sobre las contribuciones de la Pedagogía empresarial a la mejora del desempeño laboral.

Taller No 3. Tema: La didáctica en la empresa. Objetivo: Debatir sobre los niveles de aprendizajes en las empresas y la empresa como escenario educativo.

Taller No 4. Tema: Las técnicas de trabajo en grupo. Objetivo: Debatir sobre las dinámicas de las técnicas trabajo en grupo.

Taller No 5. Tema: Innovación educativa en la empresa. Objetivo: Debatir sobre la importancia de la innovación educativa en la empresa.

Los talleres se introdujeron de forma escalonada.

- Etapa inicial: Se debe crear un clima psicológico favorable y concentrarse en la actividad. A partir del segundo taller se establece el nexo con el tema abordado en el anterior. Se aplican técnicas participativas en algunos casos, una valoración por parte de los participantes de los temas abordados, se intercambia sobre qué se trató, qué pensaron, qué les llamó más la atención, si tienen alguna pregunta, duda o preocupación. Ese momento permite actualizar el diagnóstico, reafirmar aspectos de interés y dar continuidad al sistema de talleres. Se realizará la presentación del tema siguiente para lo cual se emplearán diversas vías.
- Etapa de ejecución: Es el momento donde se produce el desarrollo del tema mediante interrogantes u otras técnicas, las cuales permiten a los participantes realizar reflexiones, intercambiar experiencias. Es el momento de la mayor adquisición de conocimientos y movilización de la personalidad del sujeto. El orientador debe estructurar su secuencia de

acciones: incógnitas, tareas y orientaciones. Cada taller se divide en introducción, desarrollo, conclusiones.

1. Introducción del primer taller: se realiza una presentación del fundamento teórico y el de las actividades elaboradas, mediante la cual se exponen las ideas esenciales, con los argumentos que las respaldan. Se emplean alrededor de treinta minutos en este aspecto y posteriormente se comienza el contenido.

2. Desarrollo del taller: se da apertura al debate, que es conducido por el entrenador empresarial. Se auxilia de un registrador que va documentando las intervenciones realizadas, anotando el nombre del trabajador que interviene. En caso de algún planteamiento polémico, se somete al análisis colectivo y se estimula la participación con el fin de lograr la suficiente argumentación alrededor del objeto de discusión. Agotado el debate se da lectura al registro de la sesión de trabajo para verificar la fidelidad entre el documento y los planteamientos que se realizaron. En algunos talleres se aplican técnicas participativas, entre las que se encuentran: lluvia de ideas, "presentación por parejas", ¿cómo soy como entrenador empresarial?

3. Conclusión del taller: el investigador resume los aspectos en los que concuerda con el auditorio, que fueron suficientemente argumentados y que se aceptan como elementos a incluir en la propuesta y contribuyen a su perfeccionamiento.

- ✓ Etapa final: se dedica a la evaluación del taller a través de las valoraciones individuales y colectivas; de la coevaluación cuando el trabajo es en plenaria; la heteroevaluación con la labor en equipos y la autoevaluación cuando se trabaja en pequeños grupos y también a las conclusiones en las cuales se orientan actividades.

Como parte de la implementación y para facilitar el proceso de capacitación pedagógica se diseñó un entorno virtual de aprendizaje que favorece el proceso educativo autodirigido. Se utilizaron recursos que permiten el aprendizaje activo, cooperativo, progresivo e independiente y el desarrollo de la capacidad de aprender a partir del empleo de la tecnología. Se utilizó la herramienta San Logic CD-Menu Creator 2022. Desde un menú diseñado por la autora se pueden abrir guías didácticas, textos, imágenes, videos y otras opciones. El menú se inicia automáticamente y el ambiente visual es fácil de utilizar e interactivo y titula “Talleres generadores de aprendizajes permanentes”. En la figura 2.5 que se muestran a continuación.

**Figura Nro. 2.5 CD interactivo “Talleres generadores de aprendizajes permanentes”**



**Fuente: elaboración propia.**

Los contenidos que se ofrecen significan aportes al proceso de capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales en la medida que permiten la búsqueda activa del conocimiento, el desarrollo de habilidades y los valores y cualidades que deben ser objeto de atención. Este proceso exige del profesor el análisis de los objetivos, la precisión de los contenidos y los niveles de realización que se esperan alcanzar. Por otra parte, las guías didácticas permiten interrelacionar los contenidos, desarrollar actividades enfocadas al trabajo individual y colectivo de los estudiantes (entrenador empresarial), incluye la solución de situaciones problemáticas en las actividades independientes.

Las guías didácticas se enriquecen y modifican para mejorar el resultado deseado, de ahí su carácter flexible. Es importante considerar que los escenarios educativos (instalaciones hoteleras) y el auditorio (entrenador empresarial) pueden ser diferentes, ello obliga a la modificación sistemática de la guía didáctica. Es posible que una misma guía no sea útil en otro escenario laboral. Se sugiere por la autora un diagnóstico de las necesidades, para desarrollar el taller según las carencias y fortalezas identificadas.

Finalmente, se comparte valoraciones de (Pino & Urías, 2023, p. 388) sobre los recursos didácticos, “Tomar conciencia de la necesidad de mejora constante, mantener actitud abierta al cambio, a sugerencias y opiniones de quienes son usuarios del recurso guía didáctica”. Cada taller contiene materiales digitalizados en diferentes formatos (WORD, PDF, JPG y MP4) y una guía, que se ofrece a continuación como ejemplo de la estructura didáctica.

## GUÍA DIDÁCTICA DEL TALLER 2

Objetivo: Debatir sobre las contribuciones de la Pedagogía empresarial a la mejora del desempeño laboral.

Se inicia como motivación con el video de Álvaro Gómez. “La pedagogía empresarial incrementa el crecimiento personal y de la empresa” que permite reflexiones iniciales del taller.

El profesor promueve la participación de los cursistas a través de la siguiente pregunta.

¿Puede la Pedagogía empresarial contribuir, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa?

Contribuciones según los autores

El profesor hace una explicación de las contribuciones de la Pedagogía empresarial:

- La pedagogía empresarial se encarga del estudio de la relación que se establece entre enseñanza-aprendizaje, empresas y lugar de trabajo, facilitando la comprensión y ejecución de las funciones de los empleados a través de técnicas que faciliten el conocimiento.

- Apuesta por los talleres, en tanto con la utilización de los mismos: la empresa sigue aportando a la discusión que se ha dado y se sigue dando en relación con procurar unos aprendizajes desde la práctica, tal como ella lo materializa, lo lleva a cabo de manera exitosa. Naranjo.
- Los beneficios para la empresa al implementar un proceso de Pedagogía empresarial van desde el impacto en el desarrollo de los empleados en el entrenamiento y la educación constante, motivación y compromiso para el aprendizaje, hasta la mejora del clima laboral, la productividad y el desempeño de las funciones más ágilmente.
- Se ubica el empleado como el ente fundamental, concluyendo que se hace necesario que la orientación de las capacitaciones, tengan en cuenta el desarrollo de elementos como la capacidad de toma de decisiones, el estímulo de la creatividad, habilidades comunicativas, que contribuyen a una mayor comprensión de su puesto de trabajo.
- Al momento de realizar estrategias de capacitación para los empleados es primordial realizar un proceso didáctico y que a la vez se oriente a las experiencias previas con las cuales cuenta el colaborador, de esta manera el conocimiento es más aplicable en el puesto de trabajo.
- Se destaca la implementación de estrategias de formación que estén dirigidas a mejorar la productividad del empleado con la implementación de escenarios tecnológicos que hagan posible un sistema de capacitación y formación profesional que persiga el crecimiento, el desarrollo y la adquisición de capacidades de los ciudadanos, que identifican aquellas competencias necesarias para el desempeño efectivo de una actividad laboral.

Conclusiones: Argumente, ¿La Pedagogía en la empresa es una ventaja competitiva?

Orientación del próximo taller.

Elabore una actividad práctica que constituya una experiencia educativa en las diferentes especialidades. Se divide el aula.

Bibliografía:

Se ofrecen materiales digitalizados que permiten el trabajo en equipo.

Otra de las vías utilizadas para la mejora de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial tiene que ver con la actualización de los profesores del Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas, debilidad demostrada en el diagnóstico. Así, se implementan acciones dirigidas al perfeccionamiento del trabajo metodológico: exposiciones en reuniones metodológicas, una clase metodológica instructiva y los talleres de experiencias; actividad que resulta esencial para el enriquecimiento colectivo. Se desarrollan acciones de superación para estos profesores.

**Tabla Nro. 2.6 Acciones de superación de los profesores**

No	Modalidad	Responsables	Fecha
1	Curso de posgrado La Pedagogía empresarial en la empresa turística	M. Sc. Maithé del Toro Soto	13 de marzo del 2023
2	Conferencia de posgrado El aprendizaje en la empresa. Retos y desafíos	M. Sc. Maithé del Toro Soto	20 de marzo del 2023

**Fuente: elaboración propia.**

Con el objetivo de perfeccionar el trabajo metodológico como sistema integrado, permanente y sistemático de actividades dirigidas a alcanzar la preparación y actualización de los docentes, se desarrollaron acciones de trabajo metodológico.

**Tabla Nro. 2.7 Acciones de trabajo metodológico**

No	Modalidad	Responsables	Fecha
----	-----------	--------------	-------

3	Clase Metodológica Instructiva La dinámica del proceso de enseñanza aprendizaje en las instalaciones hoteleras.	M. Sc. Maithé del Toro Soto	27 de marzo del 2023
4	Talleres de experiencia Actividad que cierra el ciclo de trabajo metodológico.	Profesores seleccionados	3 de abril del 2023

**Fuente: elaboración propia.**

Los resultados se valoran desde dos perspectivas: las acciones desarrolladas con los entrenadores empresariales en los escenarios de las instalaciones hoteleras y las acciones con los profesores del claustro en el Centro de Capacitación. El resultado que se obtiene evidencia la pertinencia y factibilidad de las acciones propuestas para la implementación del Modelo de capacitación pedagógica.

Para obtener información en la práctica que evidencien los avances en la capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales se utilizaron métodos y técnicas de indagación empírica: la observación, la encuesta y la entrevista grupal, el testimonio y el registro visual. Se procedió a realizar un estudio comparado de los resultados iniciales y finales, mediante un análisis del comportamiento de la media. La triangulación metodológica permitió la combinación de los métodos.

Para conocer a profundidad las experiencias individuales de los entrenadores empresariales en los talleres generadores de aprendizajes permanentes, se les solicitó que ofrecieran su testimonio; que, según (Monge, 2014, p.25) “representa una técnica cualitativa valiosa para investigar mediante informantes (sujetos de investigación) acerca de algún tema en particular que requiera ser estudiado”.

En la especialidad de Animación se declara que los talleres permitieron reunir a profesionales del sector que proceden de diferentes profesiones. Se reconoce el nivel de actualización de las temáticas abordadas y que los talleres permiten intercambiar experiencias sobre las necesidades de cada cual para el cumplimiento de sus funciones como entrenadores

empresariales. En los talleres se comparten conocimientos, valores, resultados en la práctica, modos de hacer y consolidadas relaciones de colaboración.

Los entrenadores de la especialidad Alimentos y Bebidas expresan que la posibilidad de realizar los talleres en la instalación hotelera fue muy positiva y ratifica sus puestos de trabajo como escenario formativo. Declararon que necesitaban un espacio para dialogar sobre su actividad. Contar con información actualizada para el cumplimiento de sus funciones es fundamental.

Otra de las técnicas empleadas para confirmar la validez de los talleres generadores de aprendizajes permanentes desplegado en esta investigación, fue el registro visual en tanto "...a través de imágenes u otros recursos visuales se recuperan o se expresan aspectos que difícilmente podrían revelarse por otro medio" (Chanona, 2020, p.293). Las imágenes presentadas en el (anexo 20) evidencian la motivación y satisfacción por los talleres.

Con los profesores del Centro de Capacitación se utilizó la entrevista grupal que permite recoger opiniones, percepciones y argumentos sobre las actividades realizadas, la actualización pedagógica y las nuevas acciones de superación que pueden proyectarse. La guía utilizada se encuentra en el (anexo 21).

#### Principales resultados

- El curso impartido articulado con el trabajo metodológico responde a las insuficiencias identificadas, y permiten la preparación sistemática de los profesores.
- Permitió la actualización de los profesores responsables de la capacitación. de los entrenadores empresariales en temas novedosos y pertinentes.
- Favoreció la profundización de los conocimientos y habilidades profesionales en torno a las principales contribuciones de la Pedagogía empresarial como referente pedagógico y didáctico.

- Valoran de manera muy positiva los recursos didácticos para la asimilación de conocimientos y el desarrollo de habilidades pedagógicas.

En los criterios predomina que lo más interesante de las actividades de capacitación pedagógica, lo constituye las transformaciones que favorecen el cumplimiento de sus funciones y la vinculación con el escenario laboral, el vivenciar cómo los problemas, objetivos, tareas y condiciones de trabajo se convirtieron en contenido de aprendizaje pedagógico empresarial.

Los entrenadores reconocen los aportes de los talleres, como forma organizativa principal de la capacitación pedagógica, pues permite la actualización didáctica y el vínculo teoría-práctica en la instalación hotelera, como escenario laboral. El taller los enseña a desarrollar el entrenamiento empresarial como forma organizativa a implementar en el puesto de trabajo.

En esta etapa de la investigación se aplica en la fase final, después de la implementación, la guía de observación a las actividades de los entrenadores empresariales y las encuestas a los profesores, capacitadores y la subdirectora docente, en el (anexo 22) se ilustran los resultados.

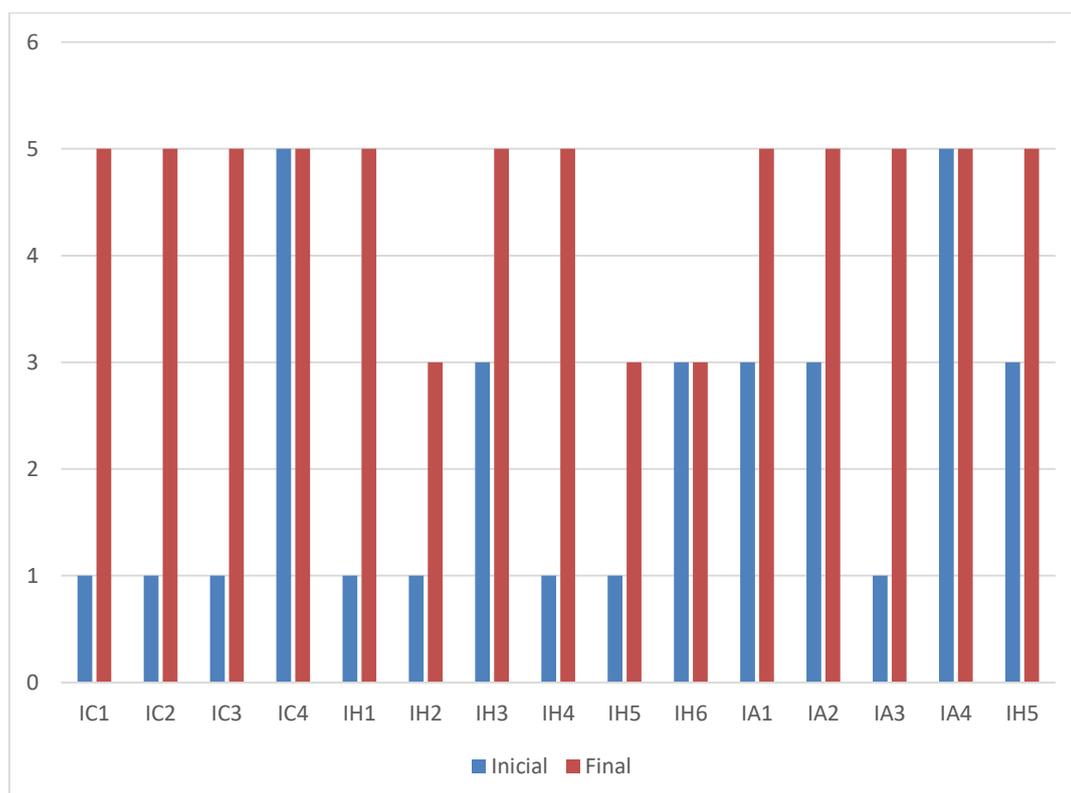
La tabla 2.8 revela los resultados comparados con el diagnóstico inicial, se utilizó una escala del 1 al 5. En la figura 2.7 se muestra la dinámica de los resultados.

**Tabla Nro. 2.8 Comportamiento inicial y final de los indicadores de la variable**

Indicadores	Comportamiento	
	Inicial	Final
Conocimientos pedagógicos	Bajo	Alto
Conocimientos para la dirección del proceso pedagógico en la empresa	Bajo	Alto
Conocimientos sobre la andragogía	Bajo	Alto
Conocimientos técnicos	Alto	Alto
Habilidades para el trabajo grupal	Bajo	Alto
Destrezas para la planificación de actividades	Bajo	Medio
Habilidades para atender las diferencias individuales	Medio	Alto
Utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa	Bajo	Alto
Habilidades para la investigación	Bajo	Medio
Destrezas en el manejo de las TIC	Medio	Medio
Disposición para desarrollar el proceso educativo como entrenador empresarial	Medio	Alto

Compromiso	Medio	Alto
Satisfacción por la capacitación como entrenador empresarial	Bajo	Alto
Prestigio	Alto	Alto
Motivación por la actividad	Medio	Alto

**Figura Nro. 2.6 Gráfica comparativa de los resultados iniciales y finales**



**Fuente: elaboración propia**

En general, los resultados revelan las mejoras alcanzadas en las dimensiones donde se producen transformaciones significativas. Las tres dimensiones Profesionalización cognitiva-pedagógica, Habilidades en la práctica pedagógica y Actitudes para el desempeño resultan adecuadas. La valoración de la dimensión Habilidades en la práctica pedagógica se considera lograda parcialmente, los indicadores: nivel de destrezas para la planificación de actividades y nivel de habilidades para la investigación, aún precisa de niveles de ayuda, pues consideran que las operaciones en las instalaciones hoteleras son muy complejas.

En el nivel de destrezas en el manejo de las TIC, se avanza, pero aún se manifiestan limitaciones para el uso de dispositivos móviles con fines pedagógicos

Para evaluar la diferencia entre los estados iniciales y finales se realiza la prueba *t de student* para muestras apareadas. Esta prueba permite establecer la existencia de diferencias significativas entre dos estados de una misma variable medida en el tiempo. Los resultados alcanzados sugieren rechazar la hipótesis nula por cuanto alfa toma un valor igual a cero, por lo que es menor que el umbral de decisión, y se sugiere aceptar la hipótesis alternativa. Lo anterior evidencia la existencia de diferencias significativas entre las medias del estado inicial y final respectivamente como resultado de la introducción del modelo en la práctica educativa (anexo 23).

Los criterios recogidos del análisis de la puesta en práctica del resultado científico de la investigación confirman la pertinencia y validez del Modelo de capacitación pedagógica diseñado, en tanto de un estado inicial de la variable de No Adecuada, transita hacia un estado final de Adecuada a partir de la implementación del Modelo de capacitación pedagógica, sin dejar de reconocer que persisten indicadores con oportunidades de mejoras.

## **Conclusiones de capítulo 2**

La determinación de la variable capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales y la identificación de sus dimensiones e indicadores: profesionalización cognitiva-pedagógica, habilidades en la práctica pedagógica y actitudes para el desempeño, permitió la caracterización de su estado inicial atendiendo a fortalezas y limitaciones; como punto de partida para el diseño de un modelo de capacitación que dinamiza la relación entre el entrenador, la instalación hotelera y el Centro de Capacitación para generar conocimientos, habilidades y valores; sustentado en la complementación colaborativa y los aprendizajes permanentes.

El proceso de validación del modelo de capacitación pedagógica a través del coeficiente de concordancia de ANOCHI, permite constatar la validez de la fundamentación teórica, coherencia metodológica, pertinencia y actualidad, utilidad y factibilidad. Las vías para su implementación favorecen el cumplimiento de las funciones del entrenador empresarial y perfecciona la responsabilidad del Centro de Capacitación en espacios de interacción técnico-pedagógicos que se comprueban a través de la aplicación de la prueba *t de student*.

# Conclusiones

## CONCLUSIONES

El proceso de investigación permite arribar a las conclusiones siguientes:

- Los fundamentos teórico-metodológicos generales sobre la capacitación y en particular las contribuciones de la Pedagogía empresarial como sustento de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras aporta una mirada innovadora para el cumplimiento exitoso de sus funciones ajustados a escenarios educativos no escolarizados, en este caso, las instalaciones hoteleras, consideradas como valor agregado para la empresa. La dialéctica-materialista marxista-leninista, permitió develar la necesidad de elaborar el Modelo de capacitación pedagógica que brinda respuesta a la necesidad de aprendizajes permanentes.
- El diagnóstico realizado para estudiar el estado inicial de la variable de investigación confirmó las debilidades de la capacitación pedagógica del entrenador empresarial, develando limitaciones en relación a conocimientos sobre la Pedagogía; pocas habilidades para el trabajo grupal y atención a las diferencias individuales; insuficientes habilidades para planificar las actividades pedagógicas, insuficiente utilización de formas organizativas de capacitación en la empresa y limitadas habilidades investigativas con enfoque de innovación. Por otra parte, se reconoce como fortalezas la experticia y prestigio de los entrenadores empresariales, el reconocimiento de la necesidad de perfeccionar el proceso de capacitación pedagógica y el nivel de motivación y estimulación por la implementación de las acciones que permitan una transformación del objeto de estudio.
- Se conformó la estructura y contenido del Modelo de capacitación pedagógica a partir de sus fundamentos, principios y rasgos, insertados en la relación entre el entrenador empresarial, la instalación hotelera y el Centro de Capacitación para generar conocimientos, habilidades, valores sobre la base de la complementación colaborativa

y aprendizajes permanentes. Las diferentes vías de implementación; los talleres generadores de aprendizajes permanentes, el entrenamiento, el curso y la conferencia; contribuyen a la introducción del resultado científico y los instrumentos de evaluación aplicados valoran la incorporación de nuevos saberes a los entrenadores empresariales.

- La aplicación de métodos teóricos y prácticos permitió constatar la validez de la fundamentación teórica, coherencia metodológica, pertinencia, actualidad, utilidad y factibilidad del modelo. Los criterios recogidos del análisis de la puesta en práctica de los resultados científicos de la investigación evidencian las diferencias significativas entre el estado inicial y final respectivamente de la variable, como resultado de la introducción del modelo en la práctica educativa.

# **Recomendaciones**

## RECOMENDACIONES

De la sistematización de los referentes teórico-metodológicos del objeto de estudio y el campo de acción y los resultados alcanzados en la validación del Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras, se recomienda:

Al Centro de Capacitación del MINTUR:

- Propiciar el desarrollo de investigaciones relacionadas con la capacitación de los entrenadores empresariales en procesos específicos de la entidad hotelera y extrahotelera para brindar un tratamiento diferenciado, a tenor de las exigencias y tendencias actuales del turismo.
- Identificar en el Plan de Ciencia y Técnica e Innovación nuevas tareas investigativas en la evaluación del impacto de la capacitación ofrecida por los entrenadores empresariales para el logro de una entidad en aprendizaje permanente y la condición de “Entidad Innovadora”.
- Continuar profundizando en los indicadores que, aunque avanzan no se logra transitar a un nivel adecuado:
  - ✓ Nivel de destrezas para la planificación de actividades de capacitación.
  - ✓ Nivel de habilidades para la investigación.
  - ✓ Nivel de destrezas en el manejo de las TIC.

Al MINTUR:

- Evaluar con el Programa nacional: Implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en instalaciones del Ministerio de Turismo, la posibilidad de socializar la experiencia y sus resultados en las en otros destinos del país.
- Incluir en el Banco de problemas del sector del Turismo en el territorio los indicadores que no avanzan a un nivel adecuado para la implementación de otras acciones de capacitación que favorezcan los aprendizajes permanentes e innovadores.

- Socializar en eventos científicos y talleres de generalización los resultados de la aplicación del modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.
- Divulgar mediante publicaciones científicas en revistas de alto impacto, aspectos esenciales de la investigación, asociados a la implementación práctica del Modelo de capacitación pedagógica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, R. (2004). *Un modelo de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional "Héctor Alfredo Zaldívar Pineda, La Habana.
- Abreu, R. (2021). La Pedagogía Profesional en la formación del ingeniero como educador. *Referencia Pedagógica*, 9(3), 418-431.
- Abreu, R., & Soler, J. (2014). *Didáctica de la Educación Técnica y Profesional* (Universidad de Ciencias Pedagógicas «Héctor Alfredo Pineda Zaldívar»). La Habana.
- Acevedo, J., García, A., Aragón, M., & Oliva, J. (2017). Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica. *Revista Científica*, 30(3), 155-166.
- Addine, F., Calzado, D., Massón, R., González, A., Recarey, S., & León, M. (2002). *Didáctica: Teoría y Práctica* (Editorial Pueblo y Educación.). Ciudad de La Habana.
- Adricain, M. (2021). *Propuesta de acciones para el mejoramiento del sistema de capacitación de los trabajadores del Ministerio de Turismo* (Tesis en opción al título académico en Gestión Turística). Universidad de la Habana.
- Aebli, A. (2017). Tourists' Motives for Gamified. *Annals of Tourism Research*, 78, 1-18.
- Agenda 2030 p.20. (2019). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales. CEPAL.
- Agudelo, E., & Kurmen, R. (2012). La práctica empresarial como método de enseñanza universitaria. Elemento clave para la competitividad. *Suma de Negocios*, 3(1), 149-155.

- Alberto, O. (2022). *Modelo educativo para la cátedra universitaria del adulto mayor* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Alcebo, C. (2012). El carácter multidisciplinar, pluridisciplinar y transdisciplinar del turismo, un reto a la calidad en los procesos de formación universitaria en turismo. En *Memorias de la 2ª Convención Internacional de Estudios Turísticos «El Turismo del Futuro» 6º Taller Internacional “Retos de la Educación Superior ante el desarrollo turístico*. La Habana.
- Alcoba, J. (2013). Organización de los métodos de enseñanza en función de las finalidades educativas: El alineamiento curricular en Educación Superior. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(3), 241-255.
- Alonso, F., Márquez, I., Rodríguez, T., & Velastegui, L. (2022). Estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas en la agencia de viajes Havanatur Celimar. *Alfa*, 4(3), 266-279.
- Alonso, L., Cruz, M., & Ronquillo, L. (2020). *El proceso de enseñanza aprendizaje profesional: un enfoque actual para la formación del trabajador*. Ecuador: Libro Mundo.
- Alonso, L., Rojas, I., & Parente, E. (2021). La formación profesional pedagógica del tutor de técnicos medios en entidades de salud pública. *Correo Científico Médico*, 25(3).
- ANPP. (2013). Asamblea Nacional del Poder Popular ANPP. (2013). Ley No. 116 Código de Trabajo de fecha 20 de diciembre de 2013. Gaceta Oficial de la República de Cuba, GOE (29).
- ANPP. (2019). Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, GOE (5).
- Añorga, J. (2010). *Glosario de Términos de la Educación Avanzada*. La Habana: Centro de Estudios de Educación Avanzada (CENESEDA).

- Añorga, J. (2020). Lo increíble de los comportamientos humanos, la pedagogía, las ciencias de la educación y la Educación Avanzada. *Panorama. Cuba y Salud*, 15(2), 53-59.
- Araujo, A. (2009). *Propuesta metodológica para realizar Planificación Estratégica Creativa* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Arencibia, M. (2020). *Modelo pedagógico para la formación de la competencia laboral en operarios de perforación de pozos de petróleo* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Matanzas., Matanzas.
- Argandoña, M., Amador, M., Sánchez, M., & Bonozo, D. (2023). Los ambientes de aprendizaje. La forma cambiante tanto de las instituciones educativas como lugares donde se producen aprendizajes. *RECIAMUC*, 7(1), 68-76.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. México: ECOTEC.
- Arteaga, J., López, L., & Reyes, A. (2017). Procedimiento de enseñanza – aprendizaje desde un enfoque profesionalizante en los contextos universitarios. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, VIII(4), 65-75.
- Batista, A., & Consuegra, R. (2021). Un acercamiento al aprendizaje desarrollador: necesidad vital del proceso enseñanza aprendizaje. *Olimpia*, 18 (1),294-305.
- Bermúdez, L. (2012). La estrategia didáctica “el aula empresarial. Intercedes. *Intercedes*, XIII(208), 193-209.
- Bermúdez, R., León, M., Abreu, R., Pérez, L., Carnero, M., & Arzuaga, M. (2014). *Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional* (Pueblo y Educación). La Habana.
- Bernal, H. (2019). Desafíos didácticos de la disciplina empresarial. *Panorama Económico*, 27(1), 279.
- Bernaza, G. (2013). *El proceso pedagógico de posgrado: fundamentos, retos y aplicaciones* (Educación Cubana). La Habana.

- Bernaza, G., Aparicio, J., de la Paz, E., Torres, A., & Alfonso, J. (2020). La educación de posgrado ante el nuevo escenario generado por la COVID-19. *Educación Médica Superior*, 34(4), 1-19.
- Bernaza, G., & Lee, F. (2005). Algunas reflexiones, interrogantes y propuestas de innovación desde la perspectiva pedagógica de la educación de posgrado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(23), 1-6.
- Bernaza, G., Troitiño, D., & López, Z. (2018). *La superación profesional: mover ideas y avanzas más* (Universitaria). La Habana.
- Bravo, O., & Arzube, M. (2017). Aprendizaje permanente, formación por competencias, para la empleabilidad de los estudiantes de la Universidad de Guayaquil. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 1(1), 1-7.
- Betancur, V. & García, A. (2023). Características del Diseño de Estrategias de microaprendizaje en escenarios educativos: revisión sistemática *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 16(1),201-216.
- Burguet, N., & Campaña, A. (2020). Propuesta de una estrategia de capacitación en bioseguridad en la Unidad Empresarial de Base Laboratorios Liorad. *CENIC Ciencias Biológicas*, 51(3), 207-221.
- Caisa, E., & Guamán, M. (2018). El Coaching y el Desempeño Laboral en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua. *Innova*, 3(2), 17-26.
- Campi, A., Saa, A., & Dicado, M. (2020). La educación profesional continua, la capacitación y el desarrollo laboral. *Revista RECIMUNDO*, 4(3), 16-22.
- Cantaruttia, C., Mellado, B., García, R., Ortuñoa, D., & Rivera, S. (2022). Evaluación de la implementación de talleres con metodología de aprendizaje basado en casos en un curso de Salud Pública de estudiantes de Odontología. *Educación Médica*, 23(2), 1-7.

- Capote, M., Robaina, I., & Gallardo, E. (2022). Definición operacional del desempeño profesional pedagógico del tutor. *Didasc@lía: Didáctica y Educación*, 13(1), 190-215.
- Castañeda, D., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *UniversitasPsychologica*, 6(2), 255-254.
- Castañeda, R., Hernández, L., & Ramos, J. (2016). Una práctica innovadora en la capacitación empresarial. *Revista Cubana de Educación Superior. Revista Cubana de Educación Superior*, (3), 4-14.
- Castillo, L., & Reyes, S. (2015). Los modelos de relación universidad-empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Castro, L. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de administración*, 28(48), 67.
- CE. (2018). Consejo de Estado (2018). Decreto-Ley No. 350 de fecha 25 de octubre de 2017, De la capacitación de los trabajadores. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. GOGC-2018- 55- EX13.
- CE. (2021). Consejo de Estado (2021). Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Desarrollo Sostenible, por el Acuerdo No. 156. (Gaceta Oficial Extraordinaria No. 40 del 4 de mayo de 2021).
- Cejas, M., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Anuario*, 35, 148-173.
- Chanona, O. (2020). *De la teoría a la práctica en la investigación cualitativa. Reflexiones y aplicaciones en el área de ciencias sociales y humanidades*. México: Tuxtla Gutiérrez, Chiapas:Historia Herencia Mexicana.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

- Chirino, M., Vázquez, J., Escalona, E., & Suárez, C. (2012). *Concepción teórico metodológica de la introducción de resultados científicos en Educación. La sistematización como vía para aportar recomendaciones a directivos e investigadores*. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- CM. (2020). Consejo de Ministros. (2020) Decreto Ley 364. La Formación y Desarrollo de la Fuerza de Trabajo Calificada. La Habana. Gaceta Oficial de la República de Cuba. GOC-2020-107-O10.
- Collazo, V. (2016). *La integración de contenidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática para la formación profesional del técnico medio en la especialidad Zootecnia-Veterinaria* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Artemisa., Artemisa.
- De la Cruz, Y. (2020b). Diagnóstico estado actual sobre la capacitación de los instructores del grupo empresarial del níquel. *INDES: Revista de Innovación Social y Desarrollo*, 5(2), 162-171.
- De la Rosa, A. (2017). *La profesionalización pedagógica de los docentes universitarios en la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Holguín, Holguín.
- Del Toro, L. (2018). *Propuesta curricular de Historia de Cuba para la carrera de Licenciatura en Educación Mecanización* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Holguín.
- del Toro, M. (2020). Consideraciones sobre la clase taller en la formación continua del profesional del turismo. En *Congreso Internacional Educación y Pedagogía realizado entre Redipe, UCP EJV*. Universidad de Pinar del Río, Universidad de Matanzas, Unah, Universidad de La Habana, ELAM.

- del Toro, M. (2021). La capacitación: proceso continuo de enseñanza-aprendizaje en entornos turísticos. En *XI Congreso Internacional de Educación y pedagogía*. REDIPE.
- del Toro, M. (2023). Educación y Pedagogía. En *La capacitación del entrenador empresarial en el turismo: una mirada desde la pedagogía* (p. 7). REDIPE.
- del Toro, M., Hernández, J., & Jiménez, L. (2023). La capacitación en escenarios laborales innovadores. Experiencias y retos. *Atenas*, 61, 13.
- del Toro, M., Jiménez, B., & Velastegui, L. (2022). Estudio de las necesidades de capacitación del entrenador empresarial en hoteles del destino turístico de Varadero. *Explorador Digital*, 6(3.1), 109-120.
- del Toro, M., & Jiménez, L. (2023). Turismo y capacitación: dinámicas actuales. *Estudios de Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(3), 141-149.
- del Toro, M., Jiménez, L., & Iglesias, T. (2022). Arquitectura, turismo y capacitación: hotel Club Kawama de Varadero. *Arquitectura e Ingeniería*, 16(3), 1-11.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (Ed. Pearson). México.
- Díaz-, C., & Marrero, C. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 28-38.
- Díaz, J., Ledesma, M., Rojas, S., & Díaz, L. (2020). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Fides Et Ratio*, 19, 17-47.
- Diego, Y., & Agudelo, E. (2015). Práctica empresarial: método de enseñanza universitaria. *LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA*, 7(1), 87-90.
- Durán, S., Parra, M., & García, J. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en Pymes Colombianas. *Espacios*, 1(1), 97-114.
- Echeverría, B. (2016). Transferencia del Sistema de FP Dual a España. *Investigación Educativa*, 34(2), 295-314.

- Espinoza, E. (2020). La formación dual en Ecuador, retos y desafíos para la educación superior y la empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 304-311.
- Estrada, O., Pérez, M., & Blanco, S. (2015). Instrumento para determinar los niveles de efectividad de una capacitación en el contexto Universidad-Industria (Software). *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9(3), 78-98.
- Fariñas, G. (2007). *Psicología, educación y sociedad*. La Habana: Félix Varela.
- Fernández, J. (2015). *La práctica laboral del técnico medio en electrónica en los espacios formativos empresariales* (esis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez», Ciego de Ávila.
- Ferrales, D., Borrero, V., & Arteaga, F. (2022). Conceptualizaciones sobre la competencia comunicativa en la lengua inglesa con un enfoque cultural y artístico. *Mendive*, 20(4), 1269-1283.
- Ferreira, J., Mena, J., & Mena JL. (2019). La empresa, contexto esencial del proceso de formación profesional del ingeniero. Sus potencialidades educativas. *Mendive*, 17(4), 604-619.
- Figuroa, E. (2018). *Nuevos tiempos, nueva empresa* (Troquel.). Argentina.
- Fonseca, J., Quiñones, D., & Díaz, M. (2022). Los principios de la educación de posgrado en Cuba y la calidad de los procesos universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 121.
- FORMATUR. (2016). *Reglamento para la planificación y control del proceso docente y el trabajo metodológico*.
- Gallardo, E., Valcárcel, I., & Castillo, T. (2018). Caracterización de la superación del tutor del centro de práctica en la Licenciatura en Educación Primaria en Pinar del Río. *Mendive*, 16(4), 497-516.

- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71-88.
- García, Y. (2019). *Concepción teórico-metodológica de la capacitación jurídica de los representantes legales de unidades básicas de producción cooperativa*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Matanzas.
- García, Y. (2021). Validación de procedimientos para la gestión empresarial. *Retos de la Dirección*, 15(2), 152-178.
- Garzón, M. (2020). Las comunidades de aprendizaje en las organizaciones. *Visión de Futuro*, 17(24), 236-259.
- Gato, C. (2012). *Concepción pedagógica del proceso de capacitación de los docentes de la rama industrial en la Educación técnica y profesional en Pinar del Río*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencia.). Universidad de Pinar del Río.
- Gisbert, J. (2016). La relación mentor-aprendiz en medicina. *Gastroenterol Hepatol*, 40(1), 48-57.
- Gómez, N., Gómez, P., & Ferrarez, R. (2020). La educación en sus dimensiones pedagógica, política, social y cultural. *Thenea*, 20, 12.
- González, A., & Reynoso, C. (2002). *Nociones de sociología, psicología y pedagogía* (Editorial Pueblo y Educación). La Habana.
- González, J. (2017a). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.*, 5(1).

- González, J. (2017b). Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.*, 5(1).
- González, P. (2016). *Modelo de capacitación de la historia contemporánea para los profesores de secundaria básica en Pinar del Río* ([Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas]). Universidad de Pinar del Río.
- Gore, E. (2001). *La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos* (Tesis de Doctorado Facultad de Ciencias Económicas). Buenos Aires.
- Gore, E. (2015). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos* (Gránica). Argentina.
- Gore, E. (2020a). *Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional. Una capacitación que atienda a la formación de habilidades organizacionales.* Recuperado 30 de marzo de 2022, a partir de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap\\_16\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_16_0.pdf)
- Gore, E. (2020b). *Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional. Una capacitación que atienda a la formación de habilidades organizacionales.*
- Gross, B. (2008). *Aprendizajes, conexiones y artefactos. La producción colaborativa del conocimiento* (GEDISA). Barcelona.
- Guardado, J., & Segovia, A. (2016). Análisis de la capacitación efectiva para el emprendimiento social en una organización. *Vincula Téctica*, 2(1), 478-497.
- Gutiérrez, E. (2022). Los recursos informáticos en la formación inicial del maestro primario. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 13(2), 373-402.

- Hernández, N., Muñoz, P., & González, M. (2020). Interaction in computer supported collaborative learning: an analysis of the implementation phase. *Int J Educ Technol High Educ*, 17(23), 2-13.
- Hernández, R., & Infante, M. (2017). Aproximación al proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador. *UNIANDÉS EPISTEME*, 4(3), 365-375.
- Hernández, R., M. (2013). *La formación en la empresa y la formación de trabajadores a través de asociaciones empresariales en España*. (Tesis Doctora) Universidad de Sevilla.
- Hernández, Y. (2021). *La profesionalización de la historia local en la Educación Técnica y Profesional* (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Matanzas.
- Herrero, Y., Almeida, E., Boza, E., & Palomino, K. (2021). La clase taller como forma de organización en el proceso de enseñanza-aprendizaje en estomatología. En *Segundo Congreso Virtual de Ciencias Biomédicas*.
- Iglesias, O. (2012). *La formación de valores desde el proceso de enseñanza aprendizaje de las asignaturas del área de ciencias naturales en la educación preuniversitaria* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey, Las Tunas.
- Infante, V., & Breijo, T. (2017). Mirada histórica al proceso de Capacitación en el Mundo. *Mendive*, 15(1), 57-64.
- Jiménez, V., & García, M. (2021). Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa. *Estudios e Investigaciones del Saber Académico*, 5(2), 1-12.
- Juanes, B., & Rodríguez, C. (2020). La formación dual. Elementos de análisis para implementación en una universidad ecuatoriana. *Conrado*, 16(74), 354-363.

- La Rosa, O., & Díaz, M. (2021). La Rosa, O.C y Díaz, M. (2021) Programa de capacitación de ecoturismo en identidad y compromiso de conservación del medio ambiente a estudiantes de Rica Playa. Tumbes – Perú. *ROTUR. Ocio y Turismo*, 15(2), 130-145.
- Lilo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, (24), 53-64.
- Linares, M., & Saavedra, R. (2019). *Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la unidad de gestión educativa local Chiclayo* (Trabajo de investigación para optar el grado académico profesional de Licenciado en Administración Pública). Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Lizcano, A., Barbosa, J., & Villamizar, J. (2019). Aprendizaje colaborativo con apoyo en TIC: concepto, metodología y recursos. *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12(24), 5-25.
- Llumbet, I., & Padròn, A. (2017a). Capacitación, preparación y superación a dirigentes de empresas. *Revista científica. YACHANA*, 6(3), 103-114.
- Llumbet, I., & Padròn, A. (2017b). Capacitación, preparación y superación a dirigentes de empresas. *Revista científica. YACHANA*, 6(3), 103–114.
- Lobo, P. (2007). Posibilidades profesionales de los diplomados en turismo. *Cuadernos de Turismo*, (20), 131-151.
- López, A. (2021). Los tipos de resultados de investigación en las ciencias de la educación. *Conrado*, 17(S3), 53-61.
- López, A., & Ramos, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Conrado*, 17(S3), 22-31.
- López, J., & De la Garza, M. (2018). Tecnología y aprendizaje organizacional factores influyentes sobre la satisfacción profesional en residentes de pregrado. *Actualidades investigativas en Educación*, 18(2), 1-23.

- López, M. (2016). *La competencia Psicopedagógica del profesor de los centros de capacitación del turismo* (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana.
- López, R., Reyes, Y., & Molina, A. (2017a). Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(54), 130-149.
- López, R., Reyes, Y., & Molina, A. (2017b). Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(54), 130-149.
- Marins, M. (2006). *Lecciones de pedagogía empresarial. Asesoría Empresarial LTDA* (Saocaba).
- Martínez-de la Vega, V., Moré, M., Martínez, V., & Naranjo, L. (2020). Sistema de capacitación en educación ambiental para el desarrollo sostenible del turismo en Villa Clara, Cuba. *ECASinergia*, 11(2), 131-154.
- Martínez, V., Moré, M., & Naranjo, M. (2020). Sistema de capacitación en educación ambiental para el desarrollo sostenible del turismo en Villa Clara, Cuba. *ECASinergia*, 11(2), 131-154.
- Matos, Y., Navarro, Z., & Rivero, M. (2023). La preparación para el empleo en la carrera pedagogía - psicología pos covid-19. *Atenas*, 6(1), 1-12.
- Mayorca, E., Mayorca, D., & Padilla, A. (2017). La empresa productiva como espacio de aprendizaje social. *Clío América*, 11(22), 240-253.
- Mazorra, O., & León, M. (2017). Dimensiones e indicadores para el estudio del desempeño profesional pedagógico del tutor de práctica preprofesional. *YACHANA*, 6(3), 49-62.
- Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *REVISTA BOLETÍN REDIPE*, 10(6), 305-317.
- Mejía, J. (2013). *La disonancia cognitiva en los programas de desarrollo empresarial* (Tesis de Grado en Licenciada en pedagogía.). Panamericana, México.

- Mena, J., Aguilar, Y., & Mena, J. (2019). La práctica laboral en la Educación Técnica y Profesional. Su historia. *Mendive*, 17(2), 167-182.
- Mena, J., & Mena, J. (2019). La integración de contenidos CTSA: Calidad imprescindible en un ingeniero competente. *Boletín de la AIA- CTS*, (9), 53-81.
- Mena, J., & Mena, L. (2022). La formación de profesionales cubanos en el contexto empresarial. *Revista Española De Educación Comparada*, (41), 230-249.
- MES. (2019a). Ministerio de Educación Superior MES (2019). Resolución No. 138 de fecha 18 de julio de 2019, Modelo de formación continua de la Educación Superior. Gaceta Oficial de la República de Cuba. GOC-2019-774-O65.
- MES. (2019b). Ministerio de Educación Superior MES (2019). Resolución No. 140 de fecha 18 de julio de 2019, Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. GOC-2019-776-065.
- MES. (2020). Ministerio de Educación Superior MES (2020). Instrucción No. 1/2020 Normas y procedimientos para la gestión del posgrado.
- Meza, M. (2005a). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y Educadores*, 8, 77-89.
- Meza, M. (2005b). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y Educadores*, 8, 77-89.
- MINTUR. (2015). Ministerio del Turismo MINTUR. (2015). Resolución 21. «Política de Preparación, Formación y Capacitación del Capital Humano en el Sistema de Turismo».
- MINTUR. (2022). Ministerio del Turismo. Plataforma de capacitación 2030 MINTUR Cuba.
- Molina, A., Rubio, A., & Medina, J. (2020). Modelo de educación en emprendimiento. un análisis desde la perspectiva de la comunidad. *REVISTA BOLETÍN REDIPE*, 9(2), 145-162.
- Molina, M., Lema, L., & Caicedo, F. (s. f.). Coaching empresarial una forma de enfrentar los negocios en pospandemia. *MEMORALIA*, (20), 2020.

- Monge, F. (2014). Percepción de adolescentes mediante la técnica cualitativa del testimonio acerca de las causas de los problemas ortográficos. Una aproximación al estudio de la ortografía en un grupo de estudiantes de noveno año en el Liceo Lic. Mario Vindas Salazar. *Acta Universitaria*, 24(2), 20-26.
- Morales, G., Reza, L., Galindo, S., & Rizzo, P. (2019). ¿Qué significa fundamentos filosóficos de un modelo educativo de calidad? vol. 12, núm. 31, 2019, Septiembre-, pp. 116-127. *Revista Ciencia Unemi*, 12(31), 116-127.
- MTSS. (2006). Ministerio del Trabajo Seguridad Social MTSS. (2006) Resolución No. 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Gaceta Oficial de la República de Cuba. GOC-2006-3-06, núm. 003 (extraordinaria), pág. 59-63.
- Naranjo, J. (2016a). *Prácticas de formación en la pedagogía empresarial: tensiones y encuentros con el campo pedagógico* (Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Educación). Universidad de Antioquia.
- Naranjo, J. (2016b). *Prácticas de formación en la pedagogía empresarial: tensiones y encuentros con el campo pedagógico*. Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Educación. Recuperado 20 de marzo de 2022, a partir de [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/5220/1/Juandiegolanarajo\\_2016\\_formacionpedagogia.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/5220/1/Juandiegolanarajo_2016_formacionpedagogia.pdf)
- Navarrete, G., & Mendieta, R. (2018). *Herramientas sincrónicas en las capacitaciones corporativas por parte de las empresas de capacitación*. Ecuador: GRUPO COMPAS.
- NC 3000. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital humano-Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización (NC) Ciudad de La Habana. Cuba.

- NC 3002. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital humano-Implementación. Oficina de Nacional de Normalización (NC) Ciudad de Habana. Cuba.
- Núñez, J. (2017). *Educación superior, ciencia, tecnología y Agenda 2030*. México: UDUAL.
- Ochoa, R., & Balderas, K. (2021). Educación continua, educación permanente y aprendizaje a lo largo de la vida: coincidencias y divergencias conceptuales. *Revista Andina de Educación*, 4(2), 67-73.
- Orellana, S. (2022). Fundamentos de la Andragogía y procesos cognitivos en personas adultas. *Ciencia & Sociedad*, 2(3), 218-131.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Coloquio Internacional Perspectivas y Consolidación de Alianza Latina y el Caribe*.
- Padrón, A. (2005). *Metodología para la formación y desarrollo de valores en estudiantes de primer año de la Licenciatura en Educación, Profesor General Integral de Secundaria Básica, mediante un sistema de talleres artísticos*. Universidad de Ciencias Pedagógicas Juan Marinello, Matanzas.
- Partido Comunista de Cuba. (2022). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Editora Política.
- Pérez, C. (2015). La Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional en Cuba: sus antecedentes. *Trabalho necessário*, 13(22), 5-31.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (33), 1-22.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (s. f.). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. . 18. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 18, 1-22.

- Pérez, J., & Aguilar, V. (2020). Evolución histórica de la capacitación pedagógica de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos. *Mendive*, 14(3), 215.
- Pino, R., & Urías, G. (2023). Guías didácticas en el proceso enseñanza-aprendizaje: ¿Nueva estrategia? *Scientific*, 5(18), 371-392.
- Prado, J. (2021). La educación de adultos: un acercamiento desde el aprendizaje transformacional. *Conrado*, 17(78), 140-144.
- Pulgarín, M. (2022). *Modelo didáctico para la comprensión de textos académicos en la Educación Universitaria Colombiana* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de Matanzas.
- Quiles, L., & Rekalde, I. (2021). Los y las pedagogas en el contexto empresarial: una aproximación a través de la literatura. *Contextos Educativos*, 27, 183-204.
- Rallisa, I., Kopsiaftisb, G., Kalisperakisb, L., Stentoumisb, C., Koutsomitsosc, D., & Rigaa, V. (2022). A mobile game for enhancing Tourism and Cultural Heritage. *Procedia Computer Science*, 204, 513-518.
- Ramos, G. (2005). Los fundamentos filosóficos de la educación como reconsideración crítica de la filosofía de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(8), 1-8.
- Reyes, J., & Alfonso, D. (2020). Entrenamiento en liderazgo dinámico para directivos de empresas. Un desafío en la actual coyuntura económica. *COODES*, 8(1), 99-114.
- Reyes, W. (2022). Gamificación y aprendizaje colaborativo en línea: un análisis de estrategias en una universidad mexicana. *Alteridad*, 1(17), 24-35.
- Rivas, B. (2017). *La preparación psicopedagógica especial para el profesor de secundaria básica de la escuela de trastornos de la conducta* (esis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de las Tunas.

- Rivas, M., & Alea, M. (2015). La preparación profesional de los tutores para la atención a los técnicos medios de Electrotecnia y de Informática en adiestramiento laboral. *Mérida*, 13(4), 1-7.
- Rivas, R., Cardoso, E., & Cortés, J. (2019). Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador. *RIDE*, 9(18), 1-20.
- Rivero, V., & Bermúdez, R. (2020). Sistema de actividades para la capacitación en el equipamiento de radio-localización de la navegación aérea. *Referencia Pedagógica*, 8(1), 129-146.
- Rodrigo, J. (2012). Diagnóstico y plan de capacitación de los directivos en las organizaciones cubanas. *Ciencia & Futuro*, 2(3), 34-44.
- Rodríguez, J., Ortiz, N., Olea, C., Cortés, F., & Jerez, O. (2020). Los atributos de un tutor clínico de excelencia: una revisión sistemática. *Revista médica de Chile*, 148(9), 1339-1349.
- Rodríguez, M. (2011). *Modelo de capacitación a tutores de las entidades laborales en la especialidad contabilidad de la Educación Técnica y Profesional* (Tesis presentada en opción al título de doctor en ciencias pedagógicas). Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela Morales, Santa Clara.
- Rodríguez, S., Breijo, T., & Gato, C. (2019). Estrategia para lograr la profesionalización en función del desarrollo social comunitario. *Avances*, 21(2), 208-219.
- Rojas, A. (2017). *Modelo del proceso de formación de formadores para el desarrollo local: estrategia para su implementación en el Municipio Consolación del Sur* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Rojas, I. (2021). *La formación profesional pedagógica del tutor de los estudiantes de técnico medio en contabilidad* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.). Universidad de Holguín.

- Rojas, I., Alonso, L., & Carralero, L. (2021a). La formación de competencias profesionales de tutores asociados al perfeccionamiento empresarial cubano. *Ciencias Holguín*, 27(1).
- Romaní, B. (2020). *Metodología para la evaluación de la calidad de los servicios de alimentos y bebidas en las instalaciones hoteleras del Ministerio de Turismo del destino Cuba* (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias de los alimentos). Universidad de la Habana, Habana.
- Ruffinelli, A., Morales, A., Montoya, S., Fuenzalida, C., Rodríguez, C., López, P., & González, C. (2020). Tutorías de prácticas: representaciones acerca del rol del tutor y las estrategias pedagógicas perspectiva educacional. Formación de profesores. *Perspectiva Educativa*, 59(1), 30-51.
- Ruiz, E. (2014). Las empresas como espacios para el aprendizaje ocupacional. *Perfiles educativos*, XXXVI(144), 69-84.
- Sabán, C. (2010). Educación permanente» y «aprendizaje permanente»: dos modelos teórico-aplicativos diferentes. *Revista Iberoamericana de Educación*, (52), 203-230.
- Sáiz, L., Díez, J., Manzanedo, M., & Rodríguez, C. (2013). Intercambio del conocimiento en la empresa. Aprendiendo de la experiencia Interciencia. *Interciencia*, 38(8), 570-576.
- Salazar, M. (2017). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Ean*, 13(2), 144-156.
- Salgado, M. (2016a). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.). Universidad de Matanzas.
- Salgado, M. (2016b). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Matanzas, Matanzas.Cuba.

- Salgado, M., Gómez, O., & Juan, D. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial, XXXVIII(2)*, 154-160.
- Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, L. (2019). El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, 11(1)*, 23-49.
- Salomón, J., Castillo, M., & Córdova, J. (2016). Desempeño del tutor de medicina en una universidad pública. *RIDE, 7(13)*, 55-68.
- Sánchez, P. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial. *Cuestiones Pedagógicas, 23*, 85-104. *Cuestiones Pedagógicas, 23*, 85-104.
- Sánchez, P. (2015). Concepto pedagógico de «formación» en la empresa actual. *Revista Complutense de Educación, 26(2)*.
- Santos, O., Ramos, D., Mondéjar, J., & Marqués, M. (2020). Necesidades de capacitación para la gestión integrada de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. *Atenas, 4(52)*, 147-163.
- Schmuck, R. (2021). Education and training of manufacturing and supply chain processes using business simulation games. *Procedia Manufacturing, 55*, 555-562.
- Serviño, M., Rodríguez, Y., León, A., Colomé, J., Batista, C., & Ferrer, Y. (2016). Propuesta de dimensiones e indicadores que caracterizan la superación profesional de los tutores en la Educación Técnica y Profesional. Presentado en VI Jornada Científica de la SOCECS, Gibara, Cuba.
- Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ta ed.). LIMUSA.
- Silva, D., & Ávila, A. (2019). El taller de aprendizaje en la Educación Médica Superior. *Educación Médica Superior, 33(2)*, 17-22.
- Silva, J., Ulloa, O., Martínez, R., & Sartor, A. (2022). La formación profesional dual en área de Derecho desde la perspectiva del estudiantado y profesorado: Limitaciones y

elementos de éxito en una universidad de Cuba. *Pedagogía universitaria y didáctica del derecho*, 9(1), 75-92.

Silva, R., Maridueña, M., & Pino, F. (2018). Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 177-183.

Socarrás, M., Díaz, M., & Antonio, A. (2013). Talleres metodológicos interactivos para la preparación de los profesores guías de la carrera de Medicina. *Humanidades Médicas*, 13(1), 193-223.

Solórzano, R. (2022). La triangulación metodológica como herramienta para el análisis de las estrategias de comunicación en las webs universitarias latinoamericanas. *Communication & Methods*, 4(2), 55-67.

Suárez, M. (2020). Aplicar técnicas de coaching en la empresa ¿Es posible y aparece resultados positivos? *ARANDU UTIC*, 7(1), 237-250.

Tallón, S., Cáceres, M., & Raso, F. (2017). Análisis del perfil profesional del pedagogo en el ámbito empresarial español, mediante la técnica de análisis de puestos de trabajo., 8(2), 1–20.

Tamayo, C., Roca, M., & Nápoles, G. (2017). La modelación científica: algunas consideraciones teórico-metodológicas. *Santiago*, 142, 79-90.

Tamayo, M., Gradaille, E., & Gradaille, L. (2017). La clase taller y los enunciados-tareas de aprendizaje. *Conrado*, 13(60), 8-15.

Telles, N., Venet, R., & Bonne, E. (2015). La gestión en la prevención del comportamiento social. *Maestro y Sociedad*, 12(1), 56.

Thompson-, D., & García, J. (2022). Estrategia para la capacitación pedagógica del tutor en la entidad laboral. *FAREM-Esteli*, 11(43), 96-113.

Tobón, M. (2022). *Revisión de los elementos de la Pedagogía empresarial y su aporte a la capacitación del personal en los últimos 10 años* (Monografía presentada para optar al

- título de Especialista en Psicología Organizacional.). Universidad de Antioquia, Colombia.
- Tolozano, S., Lara, L., & Llescas, S. (2016). Actitudes y aptitudes del tutor para enfrentar el desafío de la formación en la modalidad dual. *Universidad y Sociedad*, 8(1), 81-91.
- Torres, S., & Caicedo, A. (2016). La capacitación como estrategia de desarrollo turístico para las comunidades: Caso Centro Shuar Tsuer Entsa, Naranjal.
- Tovar, A., Oviedo, J., Castro, D., & Castañeda, N. (2019). *Los desafíos de la educación en la Educación Superior como agente de transformación* (Tesis de Grado para optar por el título de Especialista en Docencia Universitaria.). Colombia.
- Tovar, Z. (2021). Educador como tutor en el contexto empresarial. *Ciencias de la Educación*, 31(58), 694-717.
- Valle, A. (2012). *La investigación pedagógica. Otra mirada*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Vargas, L., Rodríguez, A., & Coba, M. (2018). Las prácticas empresariales, una experiencia académica-profesional: caso de estudio. *Revista Educación en Ingeniería*, 14(27), 59-64.
- Vega, O., Cáceres, N., & Cadena, G. (2022). La didáctica y la enseñanza del turismo en el entorno virtual. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(2), 118-125.
- Villatoro, M. (2012). La educación continua virtual, propuesta necesaria e innovadora en el Instituto Tecnológico de Minatitlán, Veracruz, México. Presentado en Cuarto Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación a Distancia, Minatitlán.
- Virgós, M., & Burguera, J. (2020). Evaluación del proceso formativo de tutores de empresa en la Formación Profesional Dual. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 21, 1-11.
- Virgós, M., Burguera, J., & Pérez, M. (2022). La Formación Profesional Dual en la empresa desde la perspectiva de sus protagonistas. *Complutense de Educación*, 33(1), 27-39.

- Vygostki, L. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones síquicas superiores* (Editorial Científico Técnica.). La Habana.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (McGraw-Hill Interamericana). Mexico.
- Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017). Serious Games and the Gamification of Tourism. *Tourism Management*, 60, 241-256.
- Zambrano, D., Macero, R., & Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *Revista Conrado*, 14(63), 268-273.
- Zayas, R. (2019). *Modelo de capacitación a educadoras, para la dirección del área de educación física, en el proceso educativo de la infancia preescolar* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de Pinar del Río..
- Zilberstein, J. (2009). *Aprendizaje desarrollador* (Universitaria). La Habana.
- Zumba, M., & Martínez, V. (2023). Influencia del capital humano en el proceso de innovación de empresas turísticas del Austro Ecuatoriano. *Journal of Tourism & Development*, (40), 103-112.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Matriz de Síntesis comunes sobre el concepto de capacitación.
Anexo 2	Comparación entre las dimensiones sobre capacitación.
Anexo 3	Análisis histórico de la capacitación en Matanzas.
Anexo 4	Publicaciones en la base de datos Scielo sobre capacitación en el turismo.
Anexo 5	Publicaciones sobre entrenador empresarial en Bases de datos y repositorios
Anexo 6	Análisis comparativo en bases de datos y repositorio.
Anexo 7	Mapeo de la ciencia sobre entrenador empresarial en <i>Scimedirect</i> .
Anexo 8	Encuesta a profesores
Anexo 9	Guía de observación inicial y final para evaluar el proceso de capacitación pedagógica del entrenador empresarial
Anexo 10	Encuesta a los capacitadores y profesores del Centro de Capacitación. (inicial y final).
Anexo 11	Encuesta a los entrenadores empresariales
Anexo 12	Encuesta a la subdirectora docente.
Anexo 13	Guía de revisión de documentos normativos.
Anexo 14	Resultados del diagnóstico del estado inicial de la capacitación pedagógica
Anexo 15	Resultados de la encuesta a profesores
Anexo 16	Estudio de los modelos como resultado científico en tesis doctorales.
Anexo 17	Encuesta a los posibles expertos para determinar su Coeficiente de Competencia en la temática que se aborda en la investigación.
Anexo 18	Expertos seleccionados a partir de sus coeficientes de competencias.
Anexo 19	Planilla presentada a los expertos para validar la propuesta mediante coeficiente de concordancia de ANOCHI.
Anexo 20	Collage de fotos de las vías de implementación
Anexo 21	Resultados de la implementación del Modelo
Anexo 22	Entrevista grupal

Anexo 23	Prueba de valoración estadística t student
----------	--

## ANEXO 1

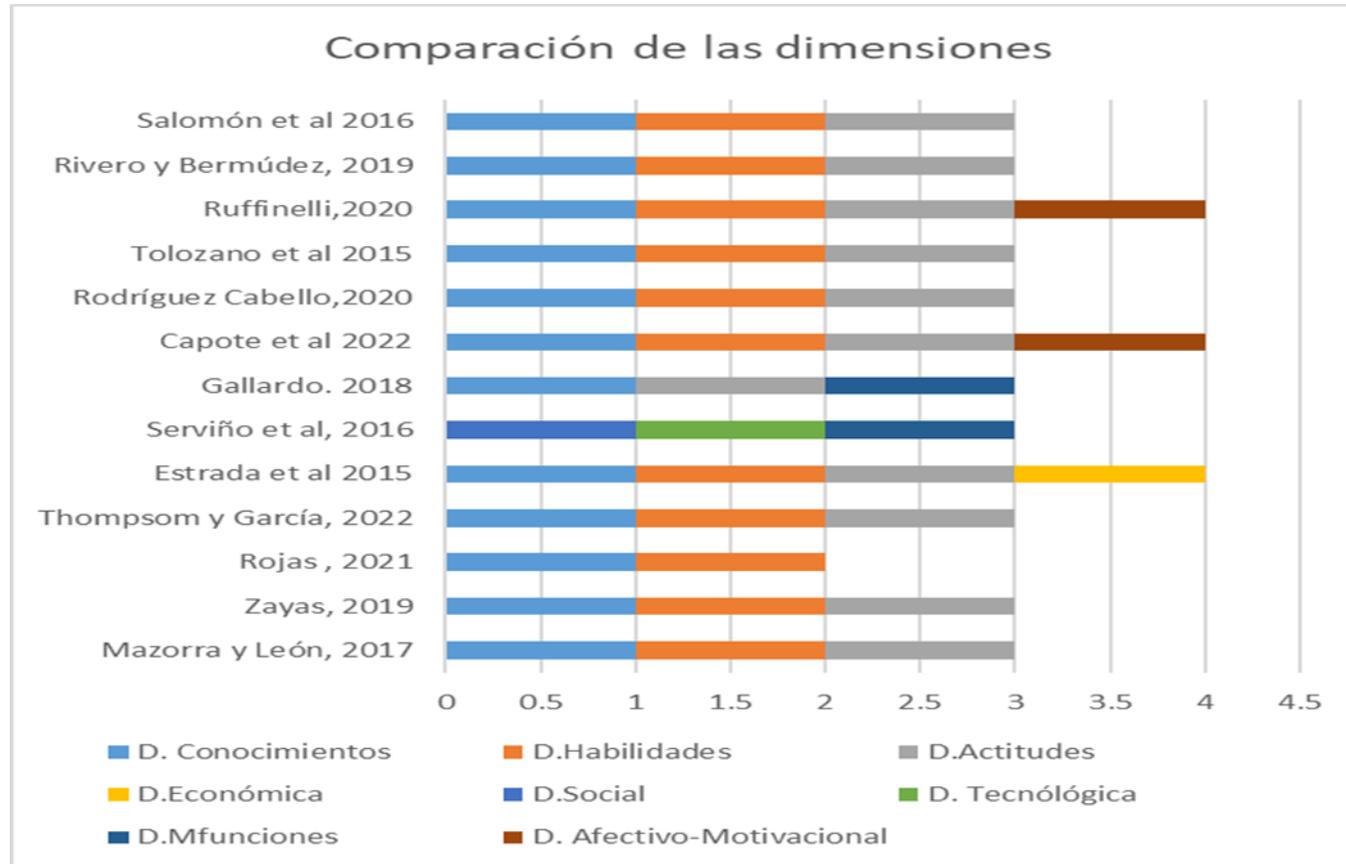
### MATRIZ DE SÍNTESIS COMUNES SOBRE EL CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

<b>Autores</b>	<b>Proceso de acciones</b>	<b>Planificadas y organizadas</b>	<b>Permanente y sistemático</b>	<b>Se basa en necesidades reales y prospectivas</b>	<b>Cambio en conocimientos, habilidades y actitudes</b>	<b>Actualizar los conocimientos</b>	<b>Asegurar un desempeño exitoso</b>	<b>Medio Productiva creativa e innovadoras</b>	<b>Ayudan al desarrollo</b>
Gore, E, (2001)	X	X		X	X				
González Rivera, Pedro Luis 2005	X		X			X			
NC 3000: 2007	X	X		X	X		X		
Chiavenato 2008	X	X	X	X	X		X	X	X
Siliceo 2008		X		X	X				

Añorga 2010	X	X	X	X	X		X		X
Gato. 2012	X	X	X	X	X	X	X		
Navarrete & Mendieta2018	X				X		X		
García 2019	X	X	X	X	X		X		
Linares y Saavedra 2019,	X				X	X			
Decreto 364/2020	X				X		X		
Martínez et al 2020	X	X	X	X	X		X		X
Pérez y Aguilar 2020	X	X	X	X	X	X	X		X
Díaz y Marrero 2021	X	X	X	X	X		X		

## ANEXO 2

### COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES SOBE CAPACITACIÓN



### ANEXO 3

#### ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA CAPACITACIÓN EN MATANZAS

Indicadores	<u>1970-1995.</u> Antecedentes	<u>1995-2015</u> Desarrollo Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR).	<u>2015-actualidad</u> Desarrollo FORMATUR Escuela Ramal del Turismo (1) y FORMATUR Centros de Capacitación (14)
Particularidades del PEA en las escuelas de capacitación para el turismo.	En 1991 la Dirección Nacional del Instituto Nacional de Turismo y Recreación (INTUR) diseña un novedoso plan de formación, que se implanta en la EHTV -el llamado Sistema	Respondió a la necesidad de la existencia de un centro nacional coordinador y regulador del proceso de formación y capacitación del personal que labora en el hotelería, la restauración y el turismo en general.	FORMATUR Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas contribuye de manera activa a agregar valor al sistema empresarial del destino a través de la investigación aplicada y trabajos de desarrollo que favorezcan la creación de ventajas competitivas sostenibles.  Garantizar la solución de los problemas más importantes del sector del turismo en el territorio a través de un sistema de formación y capacitación, estrechamente vinculado a las

	<p>Piramidal Modular que responde a los perfiles ocupacionales de los diferentes puestos de trabajo Gastronómico, Elaboración de Alimentos, Regiduría de Pisos, Animación Turística, Recepción Hotelera y Dependientes Comerciales con los niveles superiores correspondientes a cada especialidad.</p>	<p>Se mantiene el Sistema Piramidal Modular y se inserta la enseñanza postgraduada, como resultado del desarrollo y prestigio alcanzado por el centro, avalado por sus años dedicados a la formación y capacitación de trabajadores y cuadros para el turismo, así como el alto nivel profesional y científico de su claustro, se le otorga la condición de centro autorizado a impartir formación profesional de postgrado en 1998 por la Universidad de Matanzas.</p>	<p>empresas y en cooperación con la red de instituciones científicas del país, para lograr un destino turístico competitivo.</p> <p>Propiciar, por la vía de la utilización de métodos y medios de aprendizaje avanzados, en la preparación y superación (integral, sistémica y continua) de cuadros y reservas, personal de interés y trabajadores en general, el desarrollo de competencias directivas y profesionales que permitan un desempeño más eficiente y eficaz de los mismos en el perfeccionamiento de la gestión empresarial y en la calidad de los servicios turísticos.</p>
--	---	---	--

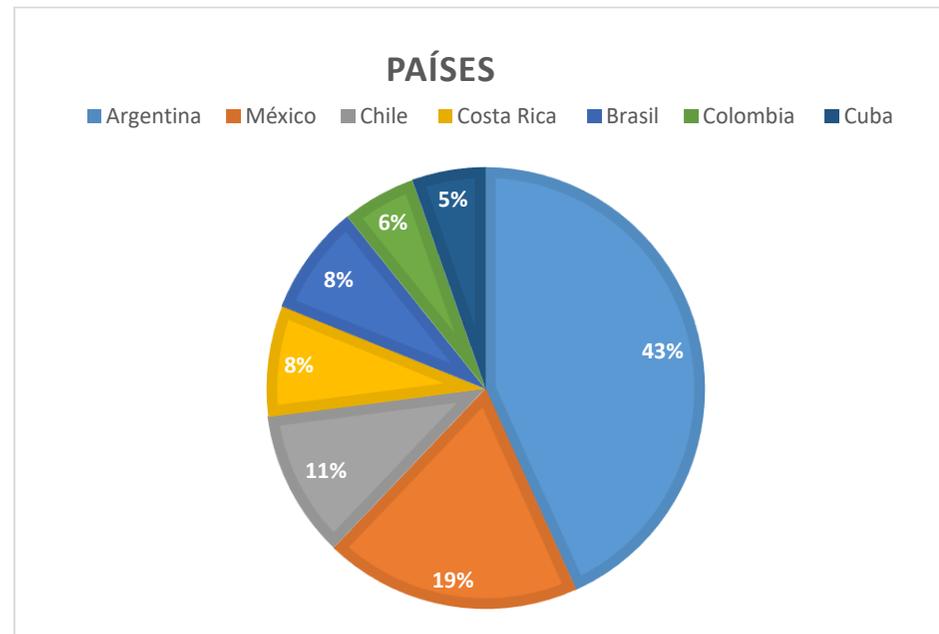
<p>Vinculación desde el currículo de la teoría y la práctica en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje</p>		<p>Con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, integró a las escuelas de hotelería y turismo existentes en esa fecha que también fueron autorizadas por el Ministerio de Economía y Planificación como organizaciones económicas estatales, igualmente todas con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio; se dispuso que esta organización realizara sus actividades con carácter empresarial, en su relación con cada una de las escuelas existentes en</p>	<p>Dentro de sus requisitos se encuentra contar: con los recursos humanos necesarios (especialistas e instructores) para el desarrollo de sus actividades y los escenarios laborales de la empresa turística cubana, reforzando el histórico vínculo escuela-empresa; pueden incorporar personal especializado de la producción y los servicios cuando resulte necesario, potenciando el movimiento de instructores empresariales acreditados; poseen la base material de estudio especializada y los correspondientes laboratorios y aulas especializadas necesarios para el desarrollo de las diferentes vías de capacitación y para prestar servicio de documentación e información; cuentan con un sistema de registro e información que garantiza la confiabilidad de la certificación.</p>
---	--	---	--

		todos los destinos turísticos del país.	
--	--	---	--

Fuente: del Toro, M., Jiménez. (2023).

## ANEXO 4

### PUBLICACIONES EN LA BASE DE DATOS SCIELO SOBRE CAPACITACIÓN EN EL TURISMO.



## ANEXO 5

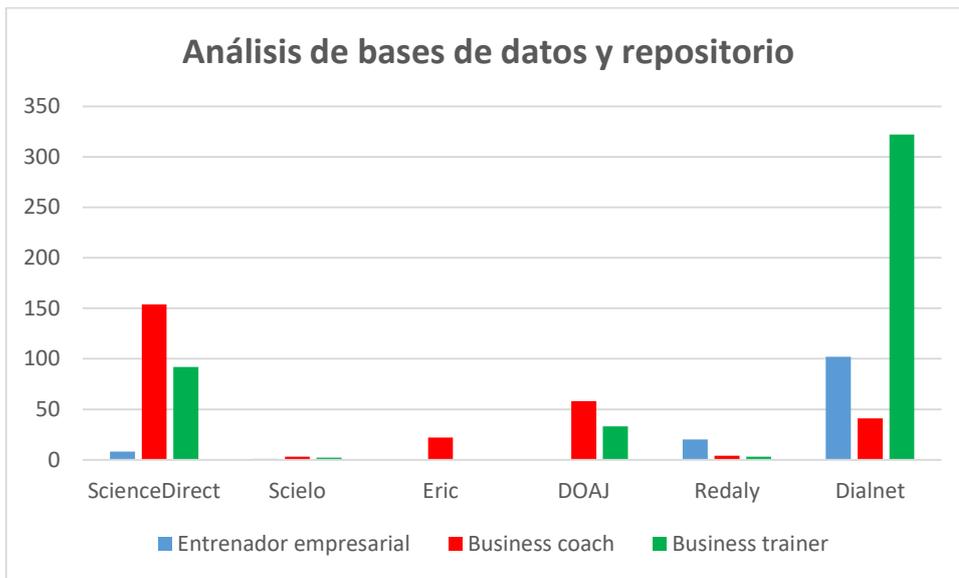
### PUBLICACIONES SOBRE ENTRENADOR EMPRESARIAL

#### EN BASES DE DATOS Y REPOSITARIOS

Sitio	Descripción	Entrenador empresarial	Business coach	Business trainer
	Base de datos bibliográfica de resúmenes y citas de revistas científicas de propiedad Elsevier.	8	154	92
	Biblioteca científica electrónica en línea.	1	3	2
	Base de datos especializada en educación.	0	22	0
	Es un directorio que recopila todas aquellas revistas científicas que están en acceso abierto.	0	58	33
	Red de revistas científicas de AM L y el Caribe. Hemeroteca virtual científica más conocida	20	4	3
	Base de datos. Uno de los buscadores especializado más reconocidos en España	102	41	322
<b>Total</b>		<b>131</b>	<b>282</b>	<b>452</b>

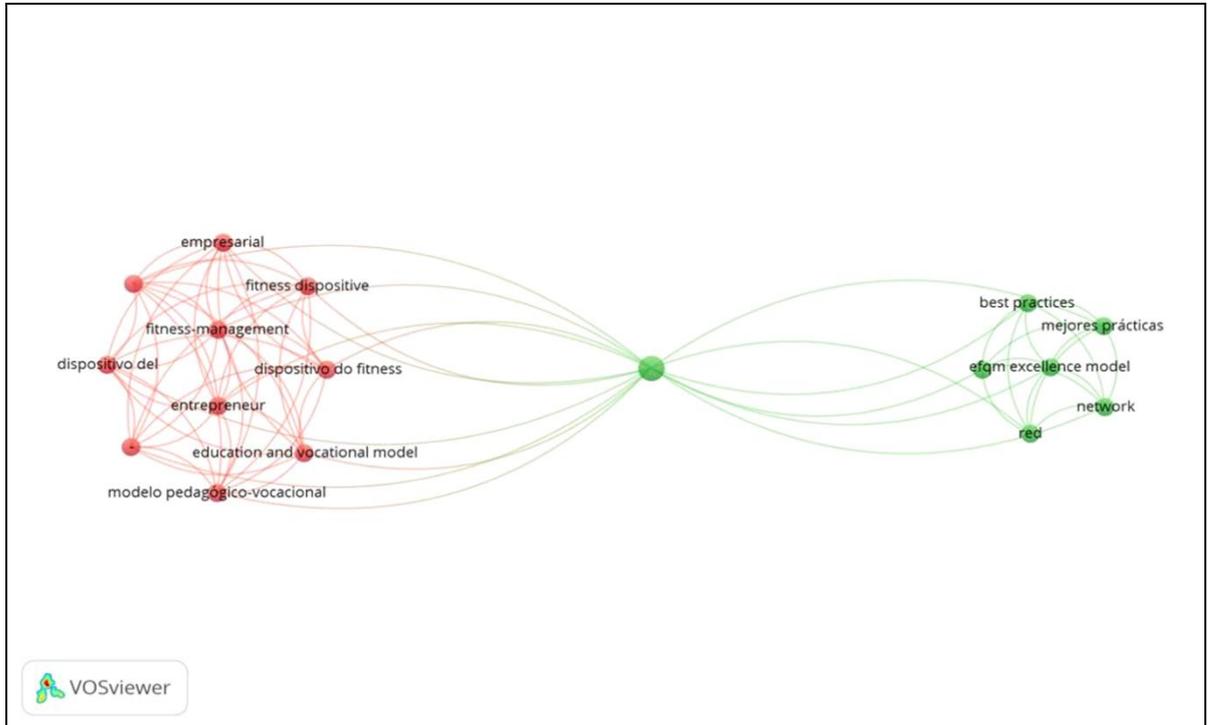
## ANEXO 6

### ANÁLISIS COMPARATIVO EN BASES DE DATOS Y REPOSITORIO.



## NEXO 7

### MAPEO DE LA CIENCIA SOBRE ENTRENADOR EMPRESARIAL EN SCIENCEDIRECT.



## ANEXO 8

### ENCUESTA A PROFESORES

Estimado profesor del Centro de Capacitación del MINTUR en Matanzas:  
Como parte de la investigación Proyecto Modelo de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras desarrollamos esta encuesta para determinar sus conocimientos y habilidades en el proceso de preparación.

Marque con una cruz (X) Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_ según el nivel que usted considere. Responda según la escala del 1 al 5. Donde 5 es alto, 3 es medio y 1 es bajo.

Especialidad.....

Años de experiencia.....

Categoría científica.....

Indicadores	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos sobre la enseñanza de la especialidad técnica.			
Conocimientos sobre la Pedagogía empresarial.			
Conocimientos sobre los niveles de aprendizaje en la empresa.			
Conocimientos sobre el diseño de un aula anexa empresarial.			
Habilidades para el desarrollo de talleres interactivos en la empresa.			
Habilidades para el ejercicio de la práctica educativa en la empresa.			
Experiencias en la gestión de la innovación educativa empresarial.			
Habilidades para el diseño de eventos en la empresa.			
Habilidades para la enseñanza de la especialidad.			

## ANEXO 9

### GUÍA DE OBSERVACIÓN INICIAL Y FINAL PARA EVALUAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL

Marque con una cruz (X) Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_ según el nivel que usted considere. Responda según la escala del 1 al 5. Donde 5 es alto, 3 es medio y 1 es bajo.

**Objetivo:** verificar en la práctica el cumplimiento de las funciones del entrenador empresarial.

No.	Indicadores	A	M	B
1.1	Nivel de conocimientos pedagógicos.			
1.2	Nivel de conocimientos para la dirección del proceso pedagógico en la empresa.			
1.3	Nivel de conocimientos sobre la andragogía			
1.4	Nivel de conocimientos técnicos			
2.1	Nivel de habilidades para el trabajo grupal			
2.2	Nivel de destrezas para la planificación de actividades			
2.3	Nivel de habilidades para atender las diferencias individuales			
2.4	Nivel de utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa			
2.5	Nivel de habilidades para la investigación			
2.6	Nivel de destrezas en el manejo de las TIC			

## ANEXO 10

### ENCUESTA A LOS CAPACITADORES Y PROFESORES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN. (INICIAL Y FINAL)

Responda si considera Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo\_\_\_\_ según el nivel que usted considere. Responda según la escala del 1 al 5. Donde 5 es alto, 3 es medio y 1 es bajo.

**Objetivo:** constatar el estado de opinión que poseen los capacitadores y profesores acerca de la dimensión actitudes para el desempeño.

**Capacitador o profesor:** el propósito de esta investigación es contribuir a la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en Varadero

1. Disposición del entrenador empresarial para desarrollar el proceso educativo A...M...B....
2. Compromiso A...M...B
3. Satisfacción por las acciones de capacitación A...M...B
4. Prestigio A...M...B
5. Motivación A...M...B

## ANEXO 11

### ENCUESTA A ENTRENADORES EMPRESARIALES (INICIAL Y FINAL)

**Objetivo:** Comprobar el nivel de preparación que poseen los entrenadores empresariales sobre el proceso de capacitación

Entrenador: el propósito de esta investigación es contribuir al proceso de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en Varadero, por lo que solicitamos de usted su valiosa colaboración, la cual agradecemos anticipadamente.

Marque con una cruz (X) Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_ según el nivel que usted considere. Responda según la escala del 1 al 5. Donde 5 es alto, 3 es medio y 1 es bajo.

1. Mis conocimientos pedagógicos son A.....M.....B.....
2. Mis conocimientos para la dirección del proceso pedagógico en la empresa son A.....M.....B.....
3. Mis conocimientos sobre la enseñanza de adultos A.....M.....B.....
4. Mis conocimientos técnicos A.....M.....B.....
5. Mis habilidades para el trabajo grupal A.....M.....B.....
6. Mis destrezas para la planificación de actividades A.....M.....B.....
  
7. Mis habilidades para atender las diferencias individuales  
A.....M.....B.....
8. La utilización de formas organizativas de la docencia en la empresa  
A.....M.....B.....
9. Mis habilidades para la investigación A.....M.....B.....
10. Nivel de destrezas en el manejo de las TIC A.....M.....B.....

## ANEXO 12

### ENCUESTA A LA SUBDIRECTORA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN MINTUR MATANZAS

Subdirectora Docente del Centro de Capacitación del MINTUR de Matanzas, sus criterios sobre el proceso de capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras, en la etapa inicial, como en la etapa final son de vital importancia.

Marque con una cruz (X) Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_ según el nivel que usted considere. Responda según la escala del 1 al 5. Donde 5 es alto, 3 es medio y 1 es bajo.

No.	Indicadores	A	M	B
1.1	Conocimientos pedagógicos.			
1.2	Conocimientos para la dirección del proceso pedagógico en la empresa.			
1.3	Conocimientos sobre la andragogía			
1.4	Conocimientos técnicos			
2.1	Habilidades para el trabajo grupal			
2.2	Destrezas para la planificación de actividades			
2.3	Habilidades para atender las diferencias individuales			
2.4	Utilización de formas organizativas de la capacitación en la empresa			
2.5	Habilidades para la investigación			
2.6	Destrezas en el manejo de las TIC			
3.1	Disposición del entrenador empresarial para desarrollar el proceso educativo			
3.2	Compromiso			
3.3	Satisfacción por las acciones de capacitación A...M...B			
3.4	Prestigio			
3.5	Motivación			

## ANEXO 13

### GUÍA DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS NORMATIVOS

**Objetivo:** Constatar en los documentos normativos las necesidades o requerimientos de capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales.

Aspectos a tener en cuenta en el análisis.

1. Análisis de las funciones de la Comisión Docente Metodológica.
2. Estudio de la dinámica de las acciones de capacitación.
3. Valoración de las propuestas del Plan de Capacitación

**ANEXO 14**  
**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN**  
**PEDAGÓGICA DEL ENTRENADOR EMPRESARIAL**

<b>Indicador</b>	<b>Observación</b>	<b>Encuesta a E</b>	<b>Encuesta C</b>	<b>Encuesta P</b>	<b>Encuesta S</b>	<b>MEDIA</b>
1.1	1	1			1	1
1.2	1	1			1	1
1.3	1	1			1	1
1.4	5	5			5	5
2.1	1	1			3	1
2.2	1	1			1	1
2.3	3	3			3	3
2.4	1	1			1	1
2.5	1	1			1	1
2.6	3	3			3	3
3.1			3	3	3	3
3.2			3	3	5	3
3.3			1	1	1	1
3.4			5	5	5	5
3.5			3	3	3	3

**ANEXO 15**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PROFESORES**

<b>Indicadores</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Conocimientos sobre la enseñanza de la especialidad técnica.	15		
Conocimientos sobre la Pedagogía empresarial.			15
Conocimientos sobre los niveles de aprendizaje en la empresa.		1	14
Conocimientos sobre el diseño de actividades en la empresa.		3	12
Habilidades para el desarrollo de talleres interactivos en la empresa.	13	2	
Habilidades para el ejercicio de la práctica educativa en la empresa.	5	10	
Experiencias en la gestión de la innovación educativa empresarial.	8	7	
Habilidades para el diseño de eventos en la empresa.	8	7	
Habilidades para la enseñanza de la especialidad.	14	1	
Resultados de cada nivel	63	31	41
Total encuestados 15			

**ANEXO 16**

**ESTUDIO DE LOS MODELOS COMO RESULTADO CIENTÍFICO EN TESIS DOCTORALES.**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de modelo</b>	<b>Definición</b>	<b>Estructura</b>
1	La formación de valores desde el proceso de enseñanza aprendizaje de las asignaturas del área de ciencias naturales en la educación preuniversitaria	Odelia Rafaela Iglesias Carralero Las Tunas	2012	Didáctico	No propone una definición propia. Asume a "... la representación de aquellas características esenciales del proceso de enseñanza aprendizaje o de alguno de sus componentes con el fin de lograr los objetivos previstos" (Valle Lima, A. D.; 2007:	Considera lo cognitivo-interdisciplinar, lo afectivo-contextual y lo valorativo-experiencial, como subsistemas potenciadores de este enfoque.

2	La tutoría de la práctica laboral investigativa en la unidad docente para la formación de profesionales en la educación media	Osmar Rey Rodríguez Peña,	2016	Pedagógico	Permite asegurar la comprensión, explicación e interpretación de una realidad educativa, donde transcurre el proceso de tutoría institucional, al que se le atribuye la función integradora de las influencias educativas para la formación inicial de los estudiantes en el desempeño laboral investigativo, para la comprensión e interpretación a través de la función metodológica de las actividades académicas, laborales, investigativas y extensionistas. desarrolladas por los estudiantes para su enfrentamiento, orientadas y controladas por la acción integrada de los agentes de la universidad, el CUM,	La comprensión del proceso en niveles ascendentes de esencialidad; resultan posibles al fundamentarlo desde las premisas siguientes: 1. La orientación educativa recibida por los estudiantes desde la concepción de tutoría para la formación. durante la PLI, posibilita las influencias educativas de todos los agentes que intervienen en dicho proceso. 2. El desempeño del tutor, enfocado hacia el cumplimiento de las funciones que definen su labor: educar e instruir, concretadas en las funciones: docente-metodológica, investigativa y orientación. 3. El protagonismo, la autonomía, el pensamiento reflexivo y la independencia cognoscitiva de los estudiantes, en el cumplimiento de las actividades tutoriales.
---	---	---------------------------	------	------------	--	---

					la DME y la unidad docente.	
3	La práctica laboral del técnico medio en electrónica en los espacios formativos empresariales	Jorge Manuel Fernández Infante.	2015	Didáctico	La representación teórica y sistémica que tiene lugar en la práctica laboral al revelar en este el carácter didáctico que alcanzan los procesos productivos o de servicios que se desarrollan en el contexto empresarial en que se integran y articulan los componentes personales y personalizados que sustentan el proceder de dicho proceso.	Estructura la dinámica de la práctica laboral del técnico medio en Electrónica, a partir del estudio de las relaciones dialécticas entre los elementos componentes que en el aparecen y que permite transformar la realidad productiva y de los servicios y adecuarlo a las nuevas exigencias del desarrollo de la formación del profesional del nivel medio en Cuba. (Gestión del conocimiento formativo profesional, Sistematización contenido profesional, Construcción cognitivo profesional).
4	La integración de contenidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática para la formación profesional del técnico medio en la especialidad Zootecnia-Veterinaria	Victoria del Carmen Collazo Frías.	2016	Didáctico	Se asume la definición de Valle Lima, A. D. (2007) al considerar que un modelo didáctico: "es la representación de aquellas características esenciales del proceso de enseñanza aprendizaje o de alguno de sus componentes con el fin	Se asumen como componentes del modelo los planteados por Valle Lima (2011) para los modelos en el marco de la investigación pedagógica. Fin y objetivos del modelo, principios del modelo, caracterización del proceso de integración de los contenidos, estrategia didáctica

					de lograr los objetivos previstos” Como se puede apreciar en la definición anterior se expresa con claridad suficiente la esencia del objeto y se define de forma particular y específica su objeto de estudio y campo de acción.	para potenciar la integración de contenidos (etapas de planificación, organización, ejecución y evaluación), formas de implementación y formas de evaluación del modelo.
5	Modelo para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje de la ortografía en la formación de profesores para la educación técnica y profesional	Nancy Yolanda González Domínguez,	2016	Didáctico	Se asume Valle (2011) el modelo es “una abstracción de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio con vistas a la transformación de la realidad”.	Se parte de los componentes propuestos por Valle (2011) para los modelos en el marco de las investigaciones pedagógicas: Fin y Objetivos, Principios, Caracterización del campo de acción, Metodología, Formas de implementación y Formas de evaluación.
6	La profesionalización pedagógica de los docentes universitarios en la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje	Arturo Santiago De la Rosa Villao	2017	Pedagógico	Al modelo pedagógico que se propone como: una construcción teórica que fundamentada en presupuestos científicos interpreta, diseña y ajusta las interrelaciones que se	El Modelo de profesionalización pedagógica del docente en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, que es contentivo de dos subsistemas, denominados Proyección de la profesionalización pedagógica y

	en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí				revelan en la realidad pedagógica representada, dirigida a la profesionalización pedagógica de los docentes universitarios en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, que le permita la integración de saberes, para favorecer la formación de los profesionales en contexto.	Desarrollo de la profesionalización en contexto; de manera que las relaciones entre estos subsistemas, sus correspondientes componentes y la cualidad resultante en dicho modelo como un sistema
7	La preparación psicopedagógica especial para el profesor de secundaria básica de la escuela de trastornos de la conducta	Blanca Nieves Rivas Almaguer	2017	Didáctico	Se entiende como la representación de aquellas características esenciales del proceso de enseñanza-aprendizaje de la superación profesional, que permiten explicar y argumentar la determinación del contenido psicopedagógico especial y su tratamiento didáctico desde y durante el ejercicio de la profesión.	El modelo didáctico de preparación psicopedagógica especial está constituido por tres subsistemas: orientación del contenido, estructuración del contenido psicopedagógico especial y organización de la preparación psicopedagógica especial. Los elementos que caracterizan la profesionalización psicopedagógica especial se sintetizan en la aprehensión del contenido psicopedagógico

						especial, que ubica al profesor, como sujeto con un alto grado de independencia cognoscitiva y creatividad, en el proceso de apropiación del contenido y su puesta en práctica en las tareas profesionales de la actividad pedagógica, dirigido a resolver los problemas profesionales pedagógicos que se manifiestan en el proceso educativo, correctivo-compensatorio y estimulador del desarrollo que este profesor dirige.
8	Modelo del proceso de formación de formadores para el desarrollo local: estrategia para su implementación en el Municipio Consolación del Sur	Anamarys Rojas Murillo.	2017	Pedagógico	Asume el de Alberto Valle Lima que el modelo teórico o de otra índole es el reflejo mediatizado de la realidad sobre la base del cual opera el científico en ausencia del objeto para estudiarlo y explicarlo, esto conlleva a entender que la construcción de un modelo a de sostenerse en sólidas bases científicas donde el investigador, desde la	La representación ideal de un proceso sistematizador, formativo, integrador, creativo y contextualizado en el que desde nuevas cualidades y componentes de formación contribuya a la transformación y el cambio en el desarrollo local, regido por el carácter creativo e innovador del formador, el enfoque integral y sistémico de la formación y su carácter contextual, atravesando por un

					profundización del conocimiento del objeto; se abstrae y es libre de conformar una estructura con nuevas cualidades y relaciones donde sinteticen sus características esenciales	sistema de etapas donde el formado como catalizador de cambios y el formador gestor de la formación diagnostique, asesore, oriente y retroalimente; desde el GMFFDL
9	Propuesta curricular de Historia de Cuba para la carrera de Licenciatura en Educación Mecanización	Luisa María del Toro Córdoba	2018	Didáctico	El presente modelo tiene naturaleza didáctica porque constituye una representación abstracta y simplificada que permite explicar el proceso de actualización del microcurrículo de Historia de Cuba, con énfasis en los contenidos, desde una plataforma de categorías didácticas, con las cuales es posible revelar la esencialidad teórica aportada por el enfoque profesional que dinamiza la renovación curricular emprendida, en la carrera	La estructura constituida en el modelo es resultado del orden de las relaciones establecidas y del estudio epistemológico precedente, que permitió determinar dos subsistemas y sus respectivos componentes, como expresión de las esencias simplificadas y abstractas del objeto modelado. El primer subsistema es denominado, proyección de la actualización y el segundo, ejecución y evaluación de la actualización.

					de Licenciatura en Educación Mecanización.	
10	Modelo de capacitación a educadoras, para la dirección del área de educación física, en el proceso educativo de la infancia preescolar	Rasciel de la Caridad Zayas Acosta	2019	De Capacitación	Dado por Valle, (2012), el que declara —el modelo científico es una representación de aquellas características esenciales del objeto, de cómo puede ser cambiado e implementado, así como evaluado, lo que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades con vista a la transformación de la realidadll (p139).	La estructura de modelo dada por Valle (2012), adecuándola según las necesidades e intereses de la investigación: (1)plano teórico (fundamentación, fin, principios, exigencias del modelo y caracterización del objeto);(2)plano metodológico (fases, directrices, equipo coordinador, grupo de educadoras y agencias socializadoras); (3) plano procedimental (implementación de la estrategia, alcance del modelo y vías de retroalimentación).
11	La formación profesional pedagógica de los tutores de los estudiantes de Técnico Medio (TM) en Contabilidad	Ismel Rojas Hechavarría	2021	Pedagógico	El modelo pedagógico, que se propone como construcción teórica comparte los criterios de Quijije (2017) al plantear que se basa en:	El modelo que se diseña en su estructura tiene niveles jerárquicos, el cual permite comprender, explicar e interpretar la formación profesional pedagógica en los tutores de los estudiantes de técnico medio en

					Presupuestos científicos que diseña, interpreta y ajusta las interrelaciones que se revelan en la realidad didáctica, representada y dirigida a la formación profesional pedagógica, que favorezcan la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de técnico medio en contabilidad, durante el periodo de inserción laboral en las entidades laborales. (p.53)	Contabilidad. Es por ello que el modelo comprende dos dimensiones que son expresión de sus movimientos y manifiestan niveles de esencialidad al proceso, ellas son: Dimensión de profesionalización formativa profesional pedagógica del tutor. Dimensión de desarrollo formativo profesional pedagógico del tutor
12	Modelo educativo para la cátedra universitaria del adulto mayor	Odalís Alberto Santana	2022	Educativo	Se define como una visión sintética de teorías o enfoques que orientan a profesores, colaboradores y otros participantes en la actividad educativa de la CUAM que focaliza la atención en los componentes teóricos y metodológicos de la educación del adulto	Estructura componentes teóricos (fin, objetivos, fundamentos y principios) y metodológicos (exigencias, contenidos, métodos y evaluación) y se concibe que los participantes interactúan en la educación del adulto mayor en el contexto comunitario, que no se concibe solo como escenario del trabajo, sino que se valora como un protagonista que se enriquece

					mayor en la CUAM, estrechamente vinculados a los objetivos de la educación en el contexto determinado, que en este caso es el comunitario.	y contribuye al desarrollo del proceso educativo con el adulto mayor.
13	Modelo didáctico para la comprensión de textos académicos en la Educación Universitaria Colombiana	Maira Alejandra Pulgarín Rodríguez	2022	Didáctico	Construcción teórico-metodológica basada en supuestos científicos e ideológicos, en los que se articulan las ciencias del lenguaje y de la educación, para proyectar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la comprensión de textos académicos en el contexto de la alfabetización académica en escenarios de semipresencialidad virtualidad, con el objetivo de contribuir a la mejora en el proceso de enseñanza - aprendizaje de primer año de la Facultad Educación Virtual Distancia de la Corporación Universidad Minuto de Dios.	Construcción teórico-metodológica basada en supuestos científicos e ideológicos, en los que se articulan las ciencias del lenguaje y de la educación, para proyectar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la comprensión de textos académicos en el contexto de la alfabetización académica en escenarios de semipresencialidad-virtualidad, con el objetivo de contribuir a la mejora en el proceso de enseñanza - aprendizaje de primer año de la Facultad Educación Virtual Distancia de la Corporación Universidad Minuto de Dios.

					Corporación Universidad Minuto de Dios.	
14	Modelo pedagógico para la formación de la competencia laboral en operarios de perforación de pozos de petróleo	Miguel Armando Arencibia Dávila	2020	Pedagógico	Se concibe como la representación de aquellos elementos esenciales del proceso para la formación del hombre (operario de perforación), o de sus partes, que se caracteriza por ser conscientemente dirigido y organizado (escolarizado o no) a la consecución de objetivos socialmente determinados. (p. 11)	El autor asume la estructura de modelo como resultado científico propuesta por Valle (2007), por lo que constará de: fin, objetivos, principios, estrategia de implementación, y evaluación de los resultados de la aplicación.

## ANEXO 17

### ENCUESTA A LOS POSIBLES EXPERTOS PARA DETERMINAR SU COEFICIENTE DE COMPETENCIA EN LA TEMÁTICA QUE SE ABORDA EN LA INVESTIGACIÓN.

**Objetivo:** Determinar los expertos que serán considerados en la investigación.

Compañero/a usted puede ser partícipe, si así lo desea, de una investigación que se realiza en el Centro de Capacitación del MINTUR en Varadero, relacionada con la capacitación pedagógica de los entrenadores empresariales en instalaciones hoteleras.

Como parte del proceso de selección de expertos se le pide que llene los datos generales y se agradece que se autoevalúe de la manera más objetiva posible, y envíe el documento al Email [maithe.toro96@gmail.com](mailto:maithe.toro96@gmail.com)

Nombre y apellidos:

Afiliación (Ministerio, centro laboral, país)

Años de experiencia en la capacitación en el turismo:

Categoría docente:

Categoría científica:

Cargo que ocupa/ Centro de trabajo/ Provincia:

1. Si tuviera que decidir sobre una escala creciente de 0 a 10 el conocimiento que usted posee sobre la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en el turismo, ¿dónde usted se ubicaría?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Si su respuesta a la pregunta anterior se ubica en un rango del 5 al 10, por favor continúe respondiendo las preguntas que siguen.

1. En la siguiente tabla marque en qué grado cada una de las fuentes indicadas ha influido en su conocimiento sobre la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.

Fuentes que han influido en sus conocimientos sobre estos aspectos	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Sus análisis teóricos sobre este tema.			
Sus experiencias en el trabajo profesional.			
Consultas de trabajos de autores nacionales.			
Consultas de trabajos de autores extranjeros.			
Sus conocimientos/experiencias sobre el tema en Cuba y en el extranjero.			
Su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales.			

3. Diga al menos 5 componentes a tener en cuenta para concebir la capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras.
4. Recomiende al menos un(a) compañero(a) que usted conozca con los conocimientos necesarios para colaborar con esta investigación.

Nombre y apellidos:

Afiliación (centro de trabajo, País)

Correo electrónico y/o teléfono:

Le agradezco su colaboración.

Atentamente,

Lic. Maithé del Toro Soto, MSc.

## ANEXO 18

### EXPERTOS SELECCIONADOS A PARTIR DE SUS COEFICIENTES DE COMPETENCIAS.

Expertos	Coefficiente de conocimiento (Kc)	Coefficiente de argumentación (Ka)	Coefficiente de competencia (K)	Expertos
1	0,80	0,90	0,85	Alto
2	0,70	0,90	0.8	Medio
3	0.9	0.9	0.9	Alto
4	0,90	1,00	0,95	Alto
5	0,80	0,90	0,85	Alto
6	0,80	0,90	0,85	Alto
7	0,80	0,90	0,85	Alto
8	0,90	0,90	0,90	Alto
9	0,80	0,80	0,80	Medio
10	0,80	1,00	0,90	Alto
11	0,70	0,90	0,80	Medio
12	0.8	1	0.9	Alto
13	0,80	1,00	0,90	Alto
14	0,80	0,90	0,85	Alto
15	0,90	1,00	0,95	Alto
16	0.8	0.9	0.85	Alto
17	0,80	1,00	0,90	Alto
18	0,80	1,00	0,90	Alto
19	0,80	0,80	0,80	Medio
20	0,80	0,90	0,85	Alto
21	0,80	0,90	0,85	Alto
22	0,80	1,00	0,90	Alto
23	0,80	1,00	0,90	Alto
24	0,80	0,90	0,85	Alto
25	0,70	0,90	0.8	Medio

26	0.9	0.9	0.9	Alto
27	0.8	1	0.9	Alto
28	0,80	1,00	0,90	Alto
29	0,80	1,00	0,90	Alto
30	0,80	0,80	0,80	Medio

## ANEXO 19

### PLANILLA PRESENTADA A LOS EXPERTOS PARA VALIDAR LA PROPUESTA MEDIANTE COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE ANOCHI.

Por este medio se solicitan sus criterios para evaluar la metodología propuesta que se le adjunta en informe escrito, teniendo en cuenta los criterios que se presentan a continuación en la tabla del apartado I. Así como sus consideraciones con respecto al orden de importancia de los instrumentos aplicados con el fin de obtener el peso de cada uno. Si usted estima necesario, al finalizar, puede reportar las consideraciones que pudieran ayudar a enriquecer los resultados de la investigación.

I-. Para su respuesta utilice la escala de rango siguiente:

No.	Criterio de evaluación	Ponderación (1-5)
1	Fundamentación teórica.	
2	Coherencia metodológica.	
3	Pertinencia y actualidad.	
4	Factibilidad de aplicación.	
5	Importancia de los resultados.	

**ANEXO 20**  
**COLLAGE DE FOTOS DE LAS VÍAS DE IMPLEMENTACIÓN**



## ANEXO 21

### ENTREVISTA GRUPAL

**Objetivo:** Valorar los resultados de la superación profesional de los profesores.

1. ¿Consideras que las actividades de superación responden a insuficiencias en la preparación de los profesores sobre la Pedagogía en la empresa?
2. ¿Cómo ha contribuido las actividades desplegadas en su superación?
3. ¿Los recursos didácticos disponibles son aprovechados para la superación?

**ANEXO 22**  
**RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO**

Indicador	Observación	Encuesta a E	Encuesta C	Encuesta P	Entrevista S	MEDIA
1.1	5	5			5	5
1.2	5	5			5	5
1.3	5	5			5	5
1.4	5	5			5	5
2.1	3	3			5	5
2.2	3	3			3	3
2.3	5	5			5	5
2.4	5	5			5	5
2.5	3	3			5	3
2.6	3	3			3	3
3.1			5	5	5	5
3.2			5	5	5	5
3.3			5	5	5	5
3.4			5	5	5	5
3.5			5	5	5	5

## ANEXO 23

### PRUEBA DE VALORACIÓN ESTADÍSTICA T STUDENT

Objetivo: Analizar el impacto del Modelo de capacitación pedagógica en los resultados obtenidos por los entrenadores empresariales mediante la consideración de las transformaciones en la variable.

#### Hipótesis

- $H_0$ : Igualdad entre las medias ( $\mu_1 = \mu_2$ )
- $H_1$ : Diferencia entre las medias ( $\mu_1 \neq \mu_2$ )

#### Reglas de Decisión

- Rechazar  $H_0$  si  $\alpha < 0,5$
- No rechazar  $H_0$  si  $\alpha > 0,5$

#### Resultados

Tabla x

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Medias del estado inicial	2.0667	15	1.27988	.33046
	Medias del estado final	4.6000	15	.82808	.21381

Tabla x+1

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Medias del estado inicial & Medias del estado final	15	.162	.565

Tabla x+2

		Prueba de muestras emparejadas								
		Diferencias emparejadas								
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)	
					Inferior	Superior				
Par 1	Medias del estado inicial - Medias del estado final	-2.53333	1.40746	.36341	-3.31276	-1.75391	-6.971	14	.000	