

Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Económicas



**LA CAPACITACIÓN INTERCULTURAL EN LOS PROCESOS HOTELEROS: HOTEL
IBEROSTAR SELECTION VARADERO**

Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística

Autor: Lic. Claudia de la Caridad. Estévez Gómez.

**Matanzas
2026**

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas



**LA CAPACITACIÓN INTERCULTURAL EN LOS
PROCESOS HOTELEROS, CASO: IBEROSTAR
SELECTION VARADERO**

Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística.

Autor: Lic. Claudia de la Caridad. Estévez Gómez.

Tutor (es): Dr. C. Maithé del Toro Soto

Ms. C. Azucena González Verde

Matanzas

2026

Por medio de la presente declaro que soy el único autor de esta Tesis de Maestría y, en calidad de tal, autorizo a la Universidad de Matanzas a darle el uso que estime conveniente.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Miembros del Tribunal:

Presidente	Secretario	Vocal

RESUMEN

El dinamismo del sector turístico actual, marcado por la diversificación de mercados emisores, exige transitar de una atención estandarizada hacia una gestión intercultural que garantice el éxito de sus procesos hoteleros. En visitas a la capacitación del hotel Iberostar Selection Varadero se identifican brechas entre la elevada formación académica de los trabajadores del área de recepción y sus competencias específicas para gestionar la diversidad cultural. La presente investigación diseña un Programa de Capacitación Intercultural (PCI) para la mejora del desempeño de los profesionales. Mediante un enfoque de investigación mixto, se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos para cumplimentar este encargo. Los principales aportes son: la sistematización de los referentes teóricos sobre las competencias interculturales en la actividad turística, la elaboración de un procedimiento metodológico que consta de tres fases y seis etapas con una estructura dinámica y su aplicación parcial. Esta herramienta científica es replicable y contextualizada que facilitó identificar las limitaciones en las competencias interculturales en el subproceso de recepción hotelera y presentar acciones innovadoras para la mejora del desempeño en el cumplimiento de sus funciones. El Programa de Capacitación Intercultural resulta un tema novedoso, pertinente y transformador; como resultado científico marca el inicio de nuevos horizontes investigativos para suscitar innovaciones sustanciales en la práctica hotelera.

Palabras clave: capacitación, competencias interculturales, recepción, hotelería.

ABSTRACT

The dynamism of today's tourism sector, marked by the diversification of source markets, requires a transition from standardized service to intercultural management that ensures the success of hotel processes. During assessments to the training program at Iberostar Selection Varadero hotel, some gaps were identified between the high academic background of reception staff and their specific competencies for managing cultural diversity. This research designs an Intercultural Training Program (ITP) aimed at improving professional performance. To fulfill this task a mixed-methods approach, theoretical, empirical, and statistical methods were applied. The main contributions include: the systematization of theoretical frameworks regarding intercultural competencies in tourism activities, and the development of a methodological procedure consisting of three phases and six stages with a dynamic structure, along with its partial application. This replicable and contextualized scientific tool facilitated the identification of limitations in intercultural competencies within the hotel reception sub-process and the presentation of innovative actions to improve performance in fulfilling their functions. The Intercultural Training Program is a novel, relevant, and transformative topic; as a scientific result, it marks the beginning of new research horizons to bring about substantial transformations in hotel practice.

Keywords: training, intercultural competencies, reception, hospitality.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICO - METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA CAPACITACIÓN INTERCULTURAL EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN HOTELERA	7
1.1 Generalidades del proceso de capacitación	7
1.2 La capacitación intercultural en el turismo.....	12
1.3 La capacitación intercultural en la recepción hotelera.....	19
Conclusiones del capítulo 1	27
CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1 Antecedentes del procedimiento metodológico	28
2.2 Determinación del procedimiento metodológico de la investigación.....	31
2.3 Caracterización del subproceso de recepción hotelera.....	38
Conclusiones del capítulo 2	39
CAPÍTULO 3 APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1 Análisis de los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico	40
3.2 Rasgos de un Programa de Capacitación Intercultural	57
Conclusiones parciales del capítulo 3	58
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS	68

INTRODUCCIÓN

El turismo contemporáneo se consolida como un espacio de aprendizaje intercultural. La OMT (2026), lo considera un motor de desarrollo que impulsa la economía global, al mismo tiempo, un espacio privilegiado para la interculturalidad, ya que conecta con comunidades, protege el patrimonio cultural y fomenta la comprensión mutua entre los pueblos. Asimismo, en el panorama dinámico y globalizado de la industria hotelera la competencia intercultural se ha convertido en un factor crítico para el éxito que va más allá del mero dominio del idioma al abarcar la comprensión profunda de diversas normas culturales y valores.

Para Molina et al. (2021), la interculturalidad como conducta cultural se consolida a partir del contacto de diversos grupos de culturas, que, a través de un proceso de aprendizaje, ya sea natural o planificado, establecen criterios que permitan el respeto, la comprensión de la diversidad cultural, mejorar la convivencia y la comunicación entre las culturas. Investigaciones recientes reconocen la influencia de las competencias interculturales en la calidad de las experiencias memorables en el turismo y el fomento del intercambio intercultural (Koç, 2021; Panigrahi y Shrivastava, 2024; Shrestha et al., 2025; Oyenuga y Akwen, 2025). Esta relación sirve como puente entre culturas diversas para promover el entendimiento, la participación comunitaria y un mundo más armonioso.

De igual modo, las competencias interculturales son habilidades afectivas, cognitivas y prácticas que se necesitan para ser partícipes del medio intercultural, reconocidas por (Orduña, 2017; de la Cruz y Peña, 2023; Fong et al., 2024). Particularmente Rodríguez et al. (2024), analizan la Competencia Comunicativa Intercultural (CCI) en la capacitación de recursos humanos de la comunidad para el desarrollo del discurso patrimonial en el turismo de ciudad en Matanzas como:

La cualidad integradora compleja, expresada en el modo de actuación profesional-comunicativo que integra los conocimientos, habilidades, capacidades, y valores cognitivo socioculturales y referenciales, lingüísticos, antropológicos, sociolingüísticos, pragmáticos o discursivos y estratégicos, además de otros componentes contextuales y situacionales específicos de la comunicación, mediante

la cual es posible reducir las asimetrías interculturales y hacer efectivo un proceso comunicativo, según los objetivos trazados para el mismo (p.4).

La interculturalidad supone mirar la multiplicidad de formas de vida de los grupos sociales y reconocer que la propia cultura y la del otro cumplen una función social, como es expresar emociones, deseos, modos de sentir el mundo, enseñar valores, dar sentido a actitudes y comportamientos e integrar a las personas en un todo colectivo. Según González (2021), la competencia comunicativa se articula con la competencia cultural al integrar el lenguaje no verbal, la empatía y la capacidad de adaptación a códigos diversos, favoreciendo la mediación y el entendimiento mutuo. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en el proceso de recepción, donde cada interacción con el huésped se convierte en una oportunidad para construir puentes culturales y emocionales.

Otros autores enfatizan en la Competencia Comunicativa Intercultural como un tema prioritario pues al interactuar con culturas diversas cambia la perspectiva cultural propia, permitiendo manejar la tensión psicológica, comunicarse eficazmente, aprovechar los beneficios de diferentes culturas y gestionar el cambio en un entorno donde las fronteras nacionales se diluyen así lo reconocen algunos autores Fantini (2020) y Herencia (2023). Por ello es vital ponerse en el lugar del otro; es una invitación abierta a ver, no desde la barrera sino a conocer que piensa, que siente el otro. Al respecto se concuerda con Del Socorro y Ruiz (2019) quienes enfatizan dentro de la comunicación intercultural sus potencialidades para transmitir todo el legado cultural de generaciones anteriores.

En este bregar, es la capacitación un proceso transcendental para las instalaciones hoteleras, en correspondencia con las aspiraciones para el desarrollo sostenible (CEPAL, 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”.

Investigaciones recientes enfatizan en la capacitación intercultural en el turismo pues trasciende la mera transmisión de conocimientos para abrazar una visión holística del aprendizaje, que integra la diversidad cultural en todos sus componentes. Esto implica, no solo reconocer la variedad de idiomas, tradiciones y cosmovisiones presentes en el escenario laboral, sino también fomentar el respeto mutuo, la empatía y la comprensión intercultural en la instalación hotelera (Macías y Ramírez, 2016; Morales, 2024; Rodríguez et al., 2024).

En la consulta a la actualización del Banco de Problemas del Sector del Turismo en Matanzas en el año 2025 prevalece como insuficiencias: la necesidad de perfeccionar el proceso de capacitación en la mejora del desempeño del capital humano, a tenor de la evolución de sus competencias profesionales. Entre los hallazgos del diagnóstico a los trabajadores del proceso de recepción del hotel Iberostar Varadero destaca que, aunque los trabajadores tienen las capacidades técnicas, no poseen las competencias interculturales necesarias para el mundo del trabajo.

En este escenario, la implementación de un Programa de Capacitación Intercultural se orienta a la mejora del desempeño de los profesionales de la recepción, al desarrollo de habilidades comunicativas integrales, conciencia cultural y experiencia estética en la interacción, formando colaboradores capaces de transmitir calidez, respeto y excelencia en cada gesto. Para Juliastuti et al. (2023) la Competencia Comunicativa Intercultural se convierte en una habilidad fundamental en el siglo XXI.

Estos argumentos permiten plantear la **situación problemática** de esta investigación en los siguientes términos:

- ✓ Pocas acciones de capacitación enfocadas a la interculturalidad en la prestación de los servicios de recepción.

- ✓ escasa adaptación lingüística,
- ✓ baja preparación para conflictos culturales,
- ✓ desconocimiento de las prácticas responsables en recepción que contribuyen a la sostenibilidad del servicio,

Por todo lo antes expuesto por la autora se define el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo contribuir a la capacitación intercultural que permita la mejora del proceso de recepción del hotel Iberostar Varadero?

Objeto de estudio: La capacitación intercultural.

Campo de acción: La capacitación intercultural en el subproceso de recepción del hotel Iberostar Varadero.

El **objetivo general** de esta investigación consiste en: Diseñar un Programa de Capacitación Intercultural para el proceso de recepción del hotel Iberostar Varadero.

En correspondencia con el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los principales fundamentos teórico-metodológicos sobre la capacitación intercultural y su importancia en la recepción hotelera.
2. Determinar el procedimiento metodológico de la investigación.
3. Aplicar el procedimiento metodológico para analizar los resultados obtenidos.

Con el propósito de contribuir a la solución del problema científico antes planteado, se formuló la **hipótesis general** de investigación: Si se diseña un Programa de Capacitación Intercultural, estructurado a partir de la identificación de brechas en las dimensiones cognitiva, actitudinal y práctica, entonces mejora el desempeño de los profesionales en la recepción hotelera del hotel Iberostar Selection Varadero, elevando los estándares de inclusión, respeto y calidad del servicio al huésped.

La variable dependiente: mejora del desempeño profesional.

La variable independiente: Programa de Capacitación Intercultural.

Esta investigación se enmarca dentro del enfoque mixto, al integrar elementos tanto cuantitativos como cualitativos para lograr una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. La combinación metodológica fortalece el diseño aplicado y descriptivo-propositivo del estudio, ya que se caracteriza la situación actual y propone un Programa de Capacitación Intercultural contextualizado, emocionalmente significativo y culturalmente sensible, orientado a transformar la práctica profesional en el área de recepción. La muestra es intencionada. El 100 % de los trabajadores del departamento de recepción del hotel Iberostar Selection Varadero.

Los métodos, técnicas y herramientas empleados son: el análisis y síntesis de la información a partir de la revisión de la literatura especializada en las temáticas abordadas, las entrevistas a especialistas del servicio objeto de estudio, el análisis comparativo, lógico y sistémico; y la modelación. Por otra parte, la observación permitió explorar y describir el contexto y los principales actores; el *Brainstorming*: aplicado en sesiones de trabajo para consensuar las dimensiones de la competencia intercultural; el cuestionario y el coeficiente *Alfa de Cronbach* para confirmar la fiabilidad del cuestionario recepción hotelera. Del mismo modo los talleres de opinión crítica y construcción colectiva favorece la elaboración de elementos a tener en cuenta en próximas investigaciones y lograr así transformaciones a tenor de la implementación parcial del Programa de Capacitación Intercultural.

Los aportes de la investigación son:

Aporte teórico: La sistematización de los referentes teórico-metodológicos sobre las competencias interculturales específicamente al subproceso de recepción hotelera. Se fundamenta la relación entre las dimensiones cognitiva, actitudinal y práctica como ejes rectores para la capacitación intercultural del personal de contacto, aportando una base conceptual con una visión integral de las exigencias de la gestión turística actual.

Aporte práctico: El diseño de un Programa de Capacitación Intercultural ofrece una estructura didáctica factible y flexible, que dota al personal de recepción de herramientas operativas para gestionar la diversidad cultural, garantizando una mejora en el desempeño profesional y hospitalidad.

La tesis se estructuró en tres capítulos: el **capítulo 1: para sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos de la investigación**, en el que se encuentran resumidos los principales

conceptos y temáticas relacionados con el tema, recopiladas a través del estudio bibliográfico; **el capítulo 2 Recorrido metodológico de la investigación** este acápite permite dar sentido y coherencia al proceso de construcción del conocimiento, con la elaboración de un procedimiento metodológico que se enriquece con nuevas representaciones y el **capítulo 3: la aplicación parcial del procedimiento metodológico.**

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICO - METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN LA CAPACITACIÓN INTERCULTURAL EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN HOTELERA

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 que impone a los profesionales del sector la capacitación intercultural para la mejora del proceso de recepción hotelera. La figura 1 visualiza el hilo conductor del capítulo 1.

Figura 1

Hilo conductor del capítulo 1.



Nota: elaboración propia.

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 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 entonces recursos humanos más preparados resultado de una actualización permanente de los conocimientos, habilidades y valores.

La capacitación como proceso pedagógico profesional en Cuba, 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 (2016); Santos et al. (2020) y del Toro (2023). La voluntad política y gubernamental refiere 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 los recursos humanos, aún están presentes.

En términos legales el Decreto ley 350 (Consejo de Estado, 2021), 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.

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

El desarrollo de la normativa jurídica tiene como colofón, lo que en materia de derechos garantiza la Asamblea Nacional del Poder Popular (2019, p.1) en la Constitución de la República de Cuba 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”. Igualmente, 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 (Oficina Nacional de Normalización, 2007) Sistema de gestión integrada de capital humano-vocabulario, sienta las pautas necesarias.

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 una sistematización y garantizar la objetividad necesaria en el análisis de lo aportado por las normativas legales e investigaciones recientes en relación con el término.

En los últimos años existe consenso en la literatura referidas a la trascendencia del proceso de capacitación. La tabla 1 sintetiza algunas definiciones de capacitación.

Tabla 1

Definiciones de capacitación.

Definición	Autor
“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”	(Martínez et al., 2020)
“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”	(Bernaza et al., 2020)

“La capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje destinado a lograr en los participantes conocimientos, valores, habilidades y destrezas dirigidas a mejorar su desempeño laboral en eventos de corta duración”	(Quevedo, 2021)
“Proceso que implica planeación, sistematización, orden, programación y estrategias para que el grupo de personas a las que se dirija adquieran el conocimiento y habilidades necesarias para que sean desarrolladas y aplicadas principalmente en el área laboral”	(Granados y Banda, 2021)
“Una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite”	(del Toro et al., 2022)

Nota: elaboración propia.

Coincidiendo con lo analizado anteriormente, Chiavenato (2020) reseña que la capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. Este autor refiere que los retos de este proceso están articulados y gestionados como herramienta, que posibilitan el aprendizaje y por esto contribuyen a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

Los autores anteriores coinciden en la contribución del proceso de capacitación a la preparación del hombre en su quehacer laboral, en su medio, dotarlo de conocimientos, de actitudes y habilidades, intercambio de experiencias y competencias. Desde la experiencia aportadas por del Toro (2023) en su tesis doctoral, para cumplir con los propósitos de la capacitación, la competitividad del sector turístico, unido a la incorporación de las tendencias actuales en el hotelaría, exige aprendizajes renovados e innovadores como contenido de la capacitación.

Este proceso es de suma importancia en las empresas porque garantiza el desarrollo del talento humano para poder maximizar la efectividad en los procedimientos y obtener buenos resultados en el desempeño de los colaboradores. En tal sentido Díaz et al. (2021) afirma que el papel de la gestión del aprendizaje y conocimiento es de vital importancia en el desarrollo de los procesos

formativos a ocurrir dentro del proceso de capacitación, donde la percepción, estimulación y las necesidades individuales de cada trabajador juegan un papel fundamental a la hora de llevar a cabo, de forma efectiva, este proceso formativo.

Por otra parte, este proceso impacta en los resultados de la organización ya que se originan cambios en las personas, contribuye a su formación y comportamiento en el puesto de trabajo, lo que genera habilidades y destrezas en el área en que se desempeña la persona formada y en la organización. Del mismo modo Díaz et al. (2021, 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 diferentes saberes: en la empresa.

Del mismo modo, Montañés et al. (2025) evidencian que la capacitación es un factor estructural dentro de los sistemas de gestión del talento, pues permite integrar habilidades blandas y competencias estratégicas que fortalecen el compromiso organizacional. Esta influencia directa se traduce en mejoras tangibles en la eficiencia operativa y en la fidelización de clientes, consolidando la idea de que la formación es un recurso indispensable para garantizar el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas turísticas.

En este análisis, varios autores coinciden en los aportes de un programa de capacitación (Pérez y Alfonso, 2023; Srivastava, 2023 y Sequeira et al., 2024). Es importante contar con diversas alternativas para conformar el programa final, en función de las hipótesis a cumplir, basado en la flexibilidad. El programa de capacitación se pone en práctica durante la implementación y realización del mismo. Finalmente se pasa a la evaluación del resultado, en la que se valoran los resultados obtenidos durante el proceso de capacitación a todos los niveles.

El diseño del proyecto o programa de capacitación se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

También, el programa impacta el desempeño de los trabajadores. Para Chiavenato (2021) garantiza el desarrollo del talento humano para poder maximizar la efectividad en los procedimientos y obtener buenos resultados en el desempeño de los colaboradores de una empresa. Este autor enfatiza en variables clave del proceso de capacitación y, sobre todo, en la necesaria optimización de los recursos empleados en este proceso para que se constituya en un real espacio de transformación y aportación de competencias.

Finalmente, la capacitación impacta los procesos organizativos y requiere un análisis medido de la influencia en los resultados de sector del turismo que serán analizados en el próximo apartado. La hotelería y el turismo demandan de un proceso de capacitación sistemático, flexible y resiliente.

1.2 La capacitación intercultural en el turismo

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.

Para Salazar (2020) la preocupación cultural del turismo que visita las ciudades y los sitios es profundamente discutible, pues los procedimientos de difusión de sus cualidades y posibilidades de disfrute son diferentes en los destinos turísticos, privilegiando la “experiencia” de “visitar” un sitio, y disfrutar de lo que ahí se prepara ex profeso para el visitante, lo que lo separa de la experiencia cultural.

Al considerar que lo que hay en un sitio no son “objetos” interesantes, sino culturas que transforman el territorio con su actividad constante, la visita de los grupos de turistas adquiere una connotación de contacto cultural. Así, los procesos de turistificación que ocurren en los sitios históricos (y en otros cualesquiera) pueden ser entendidos no solamente en sentido de lo sociológico, sino de lo antropológico, desde la perspectiva de cambios culturales que se operan en visitantes y anfitriones, a lo largo de periodos de contacto constante y de influencias mutuas (Espeso-Molinero, 2019).

En este escenario, la pertinencia de la capacitación en el turismo según consideraciones de Salinas et al. (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.

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).

Particularmente, del Toro y Jiménez (2023) enfatizan en las potencialidades del hotel, para el aprendizaje, que demanda innovación permanente en el contexto organizacional y un movimiento constante de creatividad individual, en correspondencia con las exigencias de la empresa. En este espacio, 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.

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, que deben ser tenidas en cuenta en las demandas de la capacitación.

Una exhaustiva revisión teórica de Fong et al. (2024) centrada en el fenómeno de la interculturalidad en el ámbito turístico arroja como insuficiencias las siguientes:

- ✓ Insuficientes herramientas para evaluar la percepción intercultural de los clientes respecto a los atributos y atractivos que posee la comunidad anfitriona,
- ✓ Aunque existe demanda de los clientes por los eventos que se desarrollan en el destino, especialmente los culturales, no se promueven lo suficiente, con lo cual el sector está desaprovechando las potencialidades culturales de la provincia,
- ✓ Hoy en las instituciones turísticas, se trata de igualar las identidades culturales de los clientes, sin tener en cuenta que la diversidad no representa ningún peligro, por contrario, es característica común de la modernidad,
- ✓ No se aprovechan todas las potencialidades de los recursos turísticos existentes para diversificar y diferenciar la oferta, fundamentalmente en las agencias de viajes,
- ✓ Insuficiente integración de los actores, que limita el desarrollo de experiencias turísticas interculturales desde las potencialidades del destino.

Esto sucede, olvidando que 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.

La relación entre el turismo sustentable y la interculturalidad se destaca por su potencial para promover un turismo más responsable y enriquecedor. Algunas conclusiones relevantes incluyen:

- ✓ La interculturalidad se presenta como una herramienta clave para el turismo sustentable, ya que fomenta la interacción entre diferentes culturas en destinos turísticos, contribuyendo al desarrollo socioeconómico y cultural de las comunidades involucradas.

✓ La educación intercultural desempeña un papel fundamental en la promoción del respeto por la diversidad cultural en el contexto turístico, lo que puede mejorar la calidad de las experiencias turísticas y fortalecer las relaciones entre los diferentes actores.

✓ El turismo sustentable se caracteriza por ser consciente de su impacto económico, social y ambiental a largo plazo, lo que implica satisfacer las necesidades de los turistas sin comprometer los recursos futuros ni dañar el entorno cultural y natural.

Algunas de las barreras limitantes para aplicar la interculturalidad en destinos turísticos, según Fong et al. (2024) incluyen:

✓ Desconocimiento de las reglas y normas que rigen diferentes situaciones sociales, como diferencias culturales en el comportamiento en la mesa, alimentos consumidos, puntualidad, propinas, regalos, entre otros.

✓ Problemas en la comunicación intercultural debido a barreras lingüísticas y culturales que pueden obstaculizar la interacción efectiva entre turistas y residentes locales.

✓ Incidencia de prejuicios y estereotipos hacia la otra parte debido a diferencias culturales, sociales y económicas entre turistas y residentes, lo que puede afectar la calidad de la interacción.

✓ Limitaciones en la comprensión mutua y en la apertura a conocer y respetar las diferencias culturales entre los distintos grupos involucrados en el turismo intercultural.

✓ Factores moduladores de la interacción turista-residente, como el corto tiempo de permanencia del turista en el destino, su motivación recreativa, elevado estatus económico y el papel de observador que desempeña, pueden influir en la calidad de la interacción.

Particularmente, la capacitación intercultural en el turismo constituye un eje cardinal en la formación y desempeño de los profesionales del sector, pues se erige como puente entre culturas, lenguajes y sensibilidades. En un mundo globalizado, donde los flujos turísticos se multiplican y diversifican, la capacidad de comprender y dialogar con la alteridad se convierte en un requisito indispensable para la hospitalidad contemporánea, destacando que la preparación académica debe integrar esta dimensión como parte inseparable del perfil profesional según Campos et al. (2019):

La formación de la competencia intercultural en los profesionales del Turismo, resulta esencial para satisfacer las demandas impuestas por la sociedad, que exige un

profesional con altos valores morales y una elevada responsabilidad social, que les permita cubrir las demandas profesionales a partir de su desempeño en su quehacer en contextos multiculturales, establecidas desde el propio modelo del profesional (p. 35).

En la sistematización de las definiciones García y Hernández (2022) consideran la capacitación intercultural en el turismo como un proceso continuo en empresas turísticas, orientado a garantizar inclusión y sostenibilidad en la gestión de la diversidad cultural. Otra definición que sobresale y es medular en el proceso de indagación es la conferida por Smith (2025, p. 36) “La capacitación intercultural debe ir más allá de la simple transmisión de información para fomentar actitudes de reconocimiento y compromiso dialógico, particularmente en los servicios turísticos”. Este autor aporta un marco que posiciona la capacitación intercultural como estrategia clave de calidad y sostenibilidad en la hospitalidad. Su enfoque dialogal conecta con la idea de turismo como espacio de encuentro cultural y convivencia ética.

El trabajo de Setiawan (2023) sostiene que la comunicación en turismo no es solo transmisión de información, sino un proceso profundamente influido por la cultura. La investigación, basada en revisión sistemática de literatura, identifica que los principales retos son los estereotipos, el choque cultural y las diferencias en símbolos, valores y prácticas. Estos factores pueden generar malentendidos entre turistas y personal de hoteles, restaurantes o agencias, afectando la percepción del destino. Sin embargo, cuando se logra un diálogo intercultural auténtico, los viajeros no solo comprenden mejor otras culturas, sino también revaloran la propia, lo que fortalece la experiencia turística y la convierte en un espacio de aprendizaje cultural.

En línea con este planteamiento, Drozdova et al. (2023) demuestran que las empresas turísticas en el norte de Europa enfrentan barreras similares, especialmente en la interacción entre empleados y clientes de distintos orígenes. Su estudio cualitativo revela que la formación en competencias interculturales y la implementación de estrategias de comunicación adaptadas son claves para reducir tensiones y mejorar la calidad del servicio. De esta manera, enfatizan la dimensión teórica y cultural de la comunicación y la necesidad de integrar la gestión intercultural como un eje estratégico en el turismo contemporáneo.

Para estudiar el complejo entramado de dimensiones e indicadores se procede a un estudio detallado del tema. La tabla 2 resume las principales dimensiones de la competencia intercultural.

Tabla 2

Dimensiones de la competencia intercultural en el turismo.

Dimensiones	Autor
“Un conjunto holístico y aplicado de componentes cognitivos, actitudinales y comportamentales que permiten apreciar y dar respuesta a los requerimientos del trabajo y de relación generados por la diversidad cultural de la organización”	(Aneas, 2009)
“Formada por la actitud, el conocimiento y la comprensión; los resultados externos e internos al individuo. Es central que el individuo desarrolle pensamiento crítico para evaluar sus conocimientos, como también tener una actitud de respeto y curiosidad hacia las otras culturas”	(Deardorff, 2011)
“Proceso holístico: conocimientos, habilidades, actitudes y valores interculturales, que integrados sinérgicamente a las competencias discretas: individual-personal; social participativa; técnica- profesional y estratégica-metodológica tipifican el proceso de formación de la competencia intercultural integrada”	(Campos et al., 2018)
“La configuración psicológica, cuyo contenido se constituye en elementos cognitivos, procedimentales y actitudinales que de forma sinérgica se integran con las competencias discretas que permiten la interacción entre sujetos de diferentes sistemas culturales en contextos multiculturales”	(Campos et al., 2019)
“Las tres dimensiones del constructo: actitudes, conocimiento y habilidades”	(Pérez et al., 2021)
“Son los conocimientos, las habilidades o destrezas y las actitudes, complementados por los valores que forman parte de una determinada	(Gallardo, 2024)

Nota: elaboración propia.

Para la autora de esta tesis es un proceso formativo que combina conocimiento cultural, actitudes de apertura y habilidades prácticas de comunicación y servicio, con el fin de garantizar experiencias turísticas auténticas, inclusivas y sostenibles.

Otro análisis interesante es ofrecido por Campos et al. (2018) quienes concuerdan que la competencia intercultural integrada se orienta a la comprensión y dominio de un constructo mucho más holístico que reconoce a esta competencia como una configuración psicológica que expresa la constitución subjetiva de los distintos tipos de relaciones y actividades que caracterizan los modos de actuación del profesional de turismo, cuyo contenido comprende los conocimientos, habilidades, actitudes y valores interculturales, que integrados sinérgicamente a las competencias discretas: individual-personal; social participativa; técnica- profesional y estratégica-metodológica tipifican el proceso de formación.

En la empresa hotelera en particular, la capacitación intercultural se traduce en prácticas de gestión que valoran la diversidad como recurso estratégico. Hoteles, agencias y operadores turísticos que integran programas de formación intercultural logran no solo mejorar la satisfacción de sus clientes, sino también fortalecer la cohesión interna de sus equipos. La diversidad cultural, lejos de ser un desafío, se convierte en fuente de innovación y creatividad. Campos et al. (2019, p. 46) subraya que “la competencia intercultural constituye una exigencia actual en la formación del profesional de turismo” y esta exigencia se extiende a la gestión empresarial, donde la sensibilidad cultural se traduce en ventajas competitivas”.

Otros autores analizan el desarrollo de competencias interculturales en el personal hotelero: (Kraus, 2022; Vieira et al., 2023; Shin et al., 2023; Bakshi et al., 2025) y aprecian que son un eje estratégico para mejorar la experiencia del cliente, ya que permite fortalecer la sensibilidad cultural, la confianza y las habilidades comunicativas de los empleados. Para los autores, la formación estructurada en normas culturales, simulaciones y actividades prácticas no solo incrementa la satisfacción de los huéspedes y la calidad del servicio, sino que también fomenta un ambiente inclusivo y profesional dentro de los hoteles. Así, la adquisición de competencias

interculturales se presenta como un proceso continuo que contribuye a la reputación de marca y a la competitividad internacional del sector de la hospitalidad.

La autenticidad, concepto central en la experiencia turística, se resignifica en clave intercultural lo que implica que la autenticidad no es un atributo fijo de los objetos o prácticas culturales, sino una construcción negociada entre anfitriones y visitantes. La capacitación intercultural prepara al profesional para participar en esa negociación simbólica, garantizando que las experiencias ofrecidas no caigan en la folklorización ni en la mercantilización superficial de la cultura. Permite también a los profesionales reconocer y gestionar esos imaginarios, transformándolos en oportunidades para el diálogo y la construcción de experiencias más auténticas y respetuosas.

Es además la capacitación intercultural una herramienta profesional y un compromiso ético y social. El turismo, al ser un espacio privilegiado de encuentro entre culturas, puede convertirse en motor de paz y entendimiento mutuo si se sustenta en competencias interculturales sólidas.

En síntesis, la capacitación intercultural en el turismo no es un complemento, sino un pilar que sostiene la calidad, la sostenibilidad y la ética del sector. Su incorporación en programas académicos, políticas institucionales y prácticas empresariales garantiza que la hospitalidad se viva como un acto de respeto, diálogo y construcción compartida. El profesional formado en esta dimensión se convierte en mediador cultural, narrador de experiencias y guardián de la autenticidad, contribuyendo a la convivencia humana en el turismo.

1.3 La capacitación intercultural en la recepción hotelera

El proceso de alojamiento en la hotelería constituye uno de los pilares de la industria turística, pues de él dependen la satisfacción y fidelización del cliente. Moreno et al. (2024) subrayan que la complejidad radica en que este proceso no se limita a la entrega de una habitación, sino que implica la articulación de servicios complementarios, la gestión de expectativas y la creación de alianzas estratégicas para garantizar estándares de calidad, donde los procedimientos requieren de un enfoque sistémico y multidimensional.

Para Rodríguez (2022) este proceso influye en el control de gestión y los sistemas de información que generan tensiones en la operación. La autora enfatiza que la complejidad del alojamiento se manifiesta en la necesidad de coordinar múltiples actores internos y externos,

desde la recepción hasta la administración de recursos, lo que exige herramientas de planificación y cultura empresarial sólida. Reconoce finalmente que es un proceso estratégico que requiere innovación constante para responder a las demandas cambiantes del mercado.

Otros análisis revelan que el 50%, aproximadamente, de los ingresos de la misma, por concepto de ocupación. Es precisamente, en esta actividad, donde se centra la presente investigación y específicamente, en el servicio de recepción, como parte de las actividades del servicio de alojamiento. Una de las particularidades más significativas es su rigidez. El producto principal del hotel es la habitación, si esta no se vende en el día, se pierde, pues ni se puede almacenar ni recuperar y ha generado un conjunto de gastos imposibles y harán disminuir los ingresos del establecimiento. De ahí, la necesidad de una buena gestión en esta área, de forma que, la satisfacción que provoque, se traduzca potencialmente, en su compra repetida.

Ahora bien, el servicio de alojamiento constituye en sí mismo, un proceso, diríase que el proceso más crítico del hotel. Este proceso incluye la entrada, la estancia y la despedida del cliente. Cada una de estas fases da lugar a múltiples situaciones que deben ser gestionadas de manera efectiva por el personal de la división. Es por ello, que la dirección de la entidad debe establecer políticas y procedimientos en relación a la actuación concreta del mismo, a los fines de reducir al mínimo los resultados negativos o imprevistos que puedan surgir. Estos estándares de desempeño aparecen regularmente en los manuales de procedimientos.

Entre los profesionales de la hotelería, el Jefe de Recepción desempeña un rol esencial, teniendo a su cargo la gestión de un departamento con funciones tan relevantes como: proveer el primer contacto al cliente potencial a través de las reservas; recibir, atender durante la estancia y despedir a los clientes, orientándolos a partir del conocimiento profundo de las características del hotel y de los atractivos turísticos de su entorno mediano e inmediato; gestionar la facturación y gran parte del cobro de los servicios que se ofertan.

La consulta del Plan de Estudio, Alojamiento, Recepcionista F- 23 (MINTUR, 2024) se define que el profesional de esta área, debe ser capaz de ejecutar las técnicas y procedimientos de trabajo específicos para los procesos de entradas, acomodo, atención a clientes, estancia y salida con la despedida del huésped en una instalación de alojamiento turístico, cumpliendo las normas y medidas de seguridad, higiene, salud, medio ambiente y calidad en el trabajo, mediante una

correcta comunicación que evidencie y promueva los valores de nuestra identidad cultural, con adecuado comportamiento individual y organizacional.

El recepcionista hotelero domina los procesos, procedimientos, la técnica y los conocimientos de informática que la especialidad exige. Desarrolla sus funciones con una elevada ética personal y profesional, su porte y aspecto han de ser impecables y posee una amplia cultura hotelera y extra hotelera. Las acciones de servicio son exponentes de la hospitalidad, y las realiza con rapidez, educación, amabilidad, cortesía, honestidad y con especial atención a los detalles; haciendo gala de una comunicación fluida en la lengua materna y las extranjeras que domine. Es discreto y observador ante la presencia de huéspedes. Controla además su lenguaje corporal y su comportamiento proxémico durante el proceso de interacción.

También como parte de su actuar diario debe ser un aventajado en relaciones interpersonales, atención al cliente y atención a los detalles. Para ejecutar sus funciones se actualiza diariamente y utiliza la información necesaria para el desempeño de su labor, dentro de las que se incluye, la información sobre clientes asiduos, clientes repitentes, clientes importantes, eventos entre otros.

El estudio del documento normativo antes señalado destaca las competencias básicas, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Competencias básicas del Recepcionista Hotelero.

Competencia básica 1	Competencia básica 2	Competencia básica 3
Dominio técnico profesional de los procesos de acogida, acomodo, estancia, atención a clientes y huéspedes y despedida de estos con enfoque al cliente y atención a los detalles.	Comunica en idioma materno e idioma (s) extranjeros con fluidez, efectividad y cortesía según las situaciones vinculadas a las funciones del recepcionista evidenciando calidad en la prestación del servicio.	Adecuado comportamiento individual y organizacional en el proceso de ejecución de las actividades propias de su desempeño profesional en correspondencia con los objetivos políticos e ideológicos del proyecto socialista cubano.

Nota: Sistema de preparación profesional. Documento Curricular Base F-23. Perfil de formación: Recepción Hotelera (MINTUR, 2024).

Estas competencias básicas favorecen el logro de la eficacia, eficiencia y efectividad del área y repercute significativamente en la experiencia de los huéspedes del hotel. El jefe de recepción y su equipo deben desarrollar y renovar incesantemente un amplio abanico de conocimientos habilidades sociales y técnicas para asegurar y mejorar continuamente las salidas esperadas en los procesos del departamento; gestionar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren, trabajar en equipo, gestionar la satisfacción del cliente, operar las aplicaciones informáticas que están teniendo presencia creciente en los servicios y afrontar el desafío que representa introducir y asimilar en la operación del hotel, las nuevas tendencias de la demanda y la oferta turística.

En el subproceso de recepción se debe ampliar los esfuerzos por integrar la competencia intercultural a las actividades, asegurando que el tema se investiga constantemente. Para este propósito, la existencia de investigaciones interdisciplinarias en temas relacionados con la competencia intercultural en un amplio rango de disciplinas (relaciones internacionales, psicología, comunicación, antropología, sociología, filosofía, estudios culturales, humanidades, lingüística, literatura, estudios religiosos, economía política) requiere de una integración activa. Coordinar esfuerzos académicos que brinden alguna orientación sobre estos temas relevantes merece especial atención de los profesionales de la hotelería.

Este subproceso es la tarjeta de presentación del establecimiento; tiene una gran influencia e importancia, ya que es el primer departamento en tener relación con el cliente. Los profesionales del mismo tienen que cuidar en todo momento su porte y aspecto, y estar perfectamente uniformados, por tanto, guardar una correcta compostura y atender de forma eficaz, amable y rápida al cliente; estas son las funciones fundamentales de cada personal del departamento. La organización y el organigrama del departamento de recepción cambian según el establecimiento.

Según Mora et al. (2024) existen factores que influyen directamente en la organización de este departamento, como son:

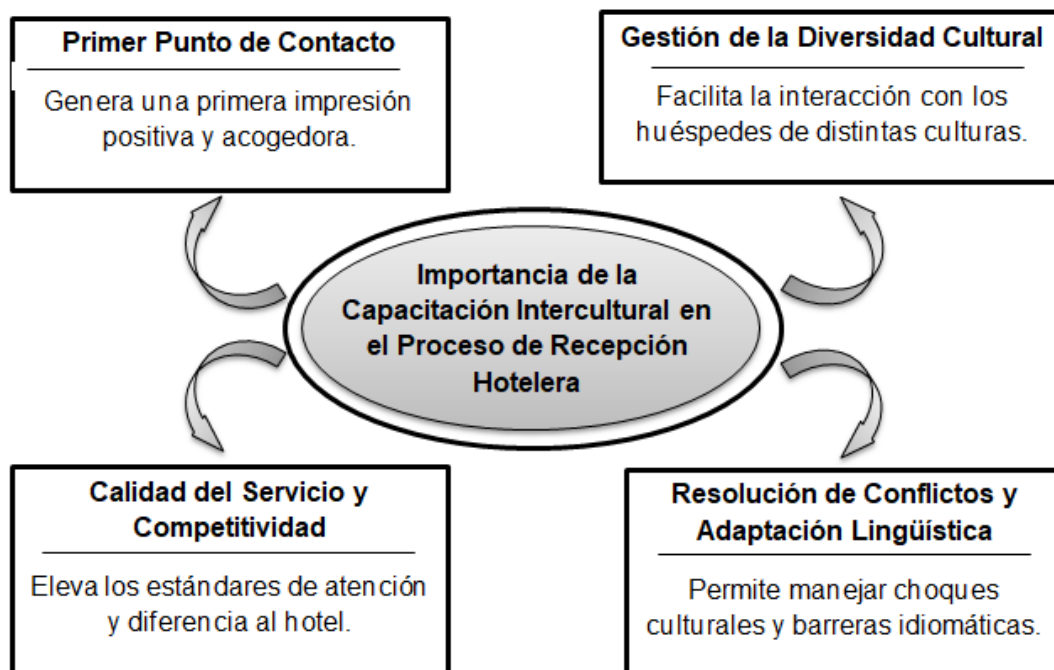
- ✓ Categoría: a medida que aumenta la misma, se necesita una mayor especialización del personal que trabaja en este departamento, y si baja de categoría, disminuye igualmente el grado de especialización, ya que una persona puede realizar varias funciones al mismo tiempo.
- ✓ Ubicación y tipo de clientela: estos dos factores suelen ir siempre en paralelo, ya que no es lo mismo organizar una recepción en un hotel de ciudad, que en un hotel de playa o vacacional.
- ✓ Ciudad: exige rapidez y experiencia.
- ✓ Vacacional: estancias más largas y se tendrá en cuenta el factor pernoctación. (p.34).

En la literatura consultada sobresalen valoraciones de Blanco y Ulacia (2018) sobre esta división del hotel que interactúa muy directamente con el cliente y el estar permanentemente en servicio, los convierte en el espejo de la empresa. Esta situación hace que se considere al personal que labora en la misma, como vendedores por excelencia de la experiencia alojativa, pues, aunque su tarea principal es la del alojamiento del cliente, ello no impide que incida en la promoción y venta de otros servicios que oferta el hotel.

En el corazón de la experiencia hotelera se encuentra el factor humano. Ninguna tecnología, infraestructura o campaña de marketing puede reemplazar el valor de una acogida cálida, eficiente y profesional. Por ello, la capacitación intercultural en la recepción hotelera no solo implica una adecuada selección y formación del personal, sino también una visión estratégica que reconozca la centralidad del servicio en la construcción de la reputación y la fidelización del cliente. Las tareas son administrativas como el registro de entrada y salida, la asignación de habitaciones o la gestión de reservas y también incluye funciones de orientación, contención emocional, manejo de quejas y promoción de servicios internos. La figura 2 representa la importancia de las competencias interculturales en el proceso de recepción hotelera.

Figura 2

Importancia de las competencias interculturales en el proceso de recepción hotelera.



Nota: elaboración propia.

Particularmente, se manifiesta en la actitud del equipo de recepción: la capacidad de recibir sin prejuicios, escuchar con empatía, reconocer la diferencia como valor. Como advierte la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023), la inclusión no es solo un criterio de calidad, sino una expresión ética del derecho al turismo para todos. Por otra parte, en el ámbito de la hospitalidad, la metáfora del árbol de las competencias interculturales propuesta por la UNESCO (2017) ofrece una metáfora clara como un árbol, cómo se construyen y maduran las capacidades necesarias para interactuar eficazmente en contextos culturales diversos. En el ámbito de la recepción hotelera, se convierte en una herramienta estratégica para profesionalizar el servicio y garantizar experiencias inclusivas y memorables para los huéspedes. La actualización del enfoque en el informe *Harnessing Intercultural Competencies for Peacebuilding* (UNESCO, 2023) amplía esta perspectiva al vincular las competencias interculturales con la construcción de paz y la cohesión social.

En Cuba, la Norma Cubana 127: 2014 (ONN, 2014), Requisitos para establecimientos de alojamientos turísticos, establece que la atención debe ser continua y respaldada por una formación profesional que garantice conocimientos básicos y dominio de las tareas descritas en la norma y en los manuales de operación e identidad. Se exige que el personal responda con

cortesía, mantenga contacto visual y proyecte seguridad en la comunicación, además de contar con la capacidad de atender de manera inmediata cualquier queja o situación imprevista, asegurando así la calidad del servicio.

Asimismo, se señala que el personal debe demostrar un conocimiento integral de las operaciones del hotel y de las actividades extrahoteleras del entorno y del país, lo que refuerza su papel como mediador cultural y garante de una experiencia enriquecedora para el cliente. La norma también subraya la importancia de una comunicación clara y fluida, sin interrupciones ni distracciones, como parte esencial de la conexión efectiva con los huéspedes. En particular, deberá tener dominio de otro idioma, teniendo en cuenta los principales mercados emisores al establecimiento.

Es importante además destacar que para el huésped, el bienestar implica una recepción que anticipe sus necesidades, respete su privacidad, facilite su descanso y ofrezca experiencias significativas desde el primer contacto. Para el personal, supone condiciones laborales dignas, jornadas adecuadas, espacios de autocuidado, formación continua y canales efectivos de comunicación interna. Para Morales (2024) al instaurar los contactos con los huéspedes que nos visitan y observar sus comportamientos, emerge, inconscientemente, una tendencia a juzgar desde nuestras costumbres y creencias.

Cuando se entra en relación con personas de culturas distintas, se puede producir un "encuentro entre culturas", donde no sólo se produce una incomprensión del comportamiento ajeno, sino que afloran también una serie de emociones negativas, que provocan desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, y que llegan a afianzar la incompatibilidad y la rivalidad entre diferentes grupos de comunidades diferentes, incluyendo los grupos étnicos no semejantes. El término etnia se equipará con la cultura o incluso al de raza y, a menudo, se refiere a las diferencias en el color de la piel, el idioma, la religión y otros atributos que indican un origen o herencia común. Los miembros de un grupo étnico se identifican con otros sobre la base de su ascendencia, presunta o atribuida externamente.

En este proceso de interacción, se transmiten y comparten también emociones. Es decir, hay que ser capaz de crear una relación de empatía. La empatía es la capacidad de sentir la emoción que otra persona experimenta. Tener la habilidad de empatizar es imprescindible en muchas

relaciones interpersonales. La empatía también es necesaria para la comprensión, en la recepción es vital para el entendimiento y resolución de conflictos.

Hay que tener en cuenta que si entre personas de una misma comunidad lingüística y cultural, en ocasiones, se producen incomprensiones y malentendidos, entre personas socializadas en culturas distintas, éstos pueden acrecentarse. En la comunicación intercultural hay que asumir que el malentendido puede ser la norma y no la excepción. Por ello es necesario desarrollar la capacidad de metacomunicarse. Es decir, tener la capacidad de decir lo que se pretende decir cuando se dice algo. Metacomunicar significa hablar del sentido de nuestros mensajes, pero no sólo de lo que significan sino incluso de que efectos se supone que deberían causar.

Entre las tendencias actuales el concepto de hospitalidad regenerativa invita a ir más allá de la sostenibilidad, promoviendo modelos que no solo minimicen impactos, sino que contribuyan activamente a la revitalización de los ecosistemas, las culturas y las comunidades locales. En este sentido, la recepción puede convertirse en un espacio de mediación cultural, promoción de productos locales, divulgación de buenas prácticas y diálogo entre visitantes y territorio.

En resumen, las actividades desplegadas en esta área deben ser continuas y contextualizadas. Esto implica enseñar procedimientos y protocolos, también desarrollar la sensibilidad necesaria para atender a una clientela diversa y cada vez más exigente. Los programas de formación deben incluir temáticas como atención intercultural, accesibilidad, inclusión, manejo de emociones, inteligencia emocional y seguridad. En este escenario Cedeño et al. (2025, p.75) sugieren “las capacitaciones *in house*, las simulaciones, el acompañamiento entre pares y el *feedback* constante son prácticas que mejoran la competencia del equipo y promueven una cultura organizacional de mejora continua”.

Como colofón de este estudio, la autora de esta tesis define a capacitación intercultural en el proceso de recepción hotelera como *un proceso sistemático que desarrolla competencias cognitivas, actitudinales y prácticas para que el personal de recepción interactúe eficazmente con huéspedes de diversas culturas, garantizando inclusión, respeto y calidad en el servicio.*

Conclusiones del capítulo 1

- ✓ La sistematización de los fundamentos teóricos-metodológicos nacionales e internacionales permite concluir que la capacitación intercultural es un componente determinante en la gestión de la hospitalidad actual y se convierte en una competencia que integra el respeto, la empatía y el conocimiento de la diversidad cultural del huésped.
- ✓ Se corrobora que la capacitación orientada a la interculturalidad en el sector turístico debe ser integrada a los procesos de capacitación, considerando que la competencia cultural se manifiesta a través de tres dimensiones fundamentales: cognitiva (saberes y protocolos), actitudinal (disposición y valores) y práctica (habilidades en el servicio), las cuales constituyen el núcleo de cualquier formación profesional en el área de recepción.

CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez establecido los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la importancia de la capacitación en comunicación intercultural, el presente apartado se orienta hacia el diseño metodológico y la caracterización de la realidad objeto de estudio. En este capítulo se describen las particularidades del Hotel Iberostar Varadero, con énfasis en el proceso de recepción como escenario clave de interacción con el cliente. Asimismo, se detalla el procedimiento seguido para la construcción y validación del instrumento de diagnóstico. Este diseño metodológico constituye el paso previo indispensable para identificar las brechas de competencia existentes, proporcionando el soporte técnico necesario para la posterior formulación de la propuesta de capacitación que responda a las necesidades reales de la instalación.

2.1 Antecedentes del procedimiento metodológico

Se hizo una búsqueda en repositorios de tesis de universidades de Cuba. Llama la atención que en los últimos cinco años la Universidad de la Habana ha desplegado estudios en Programas de Maestría como se muestra en la tabla 4, específicamente, investigaciones científicas en la actividad turística.

Tabla 4

Los Programas de capacitación en tesis de maestría de la Universidad de la Habana.

Título	Antecedentes metodológicos	Autor
Programa de capacitación para las habilidades y calidad directivas de los cuadros principales de la Universidad del deporte en Cuba	Diagnóstico. Planeación. Programación. Ejecución. Evaluación. Seguimiento	(Cañete, 2023)
Programa de capacitación al personal de contacto para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los hoteles pertenecientes al grupo	La trayectoria metodológica seguida por la autora estuvo conformada por cuatro fases que responden a los objetivos específicos de la investigación. Fundamentos teóricos de la investigación, diseño metodológico de la	(López, 2023)

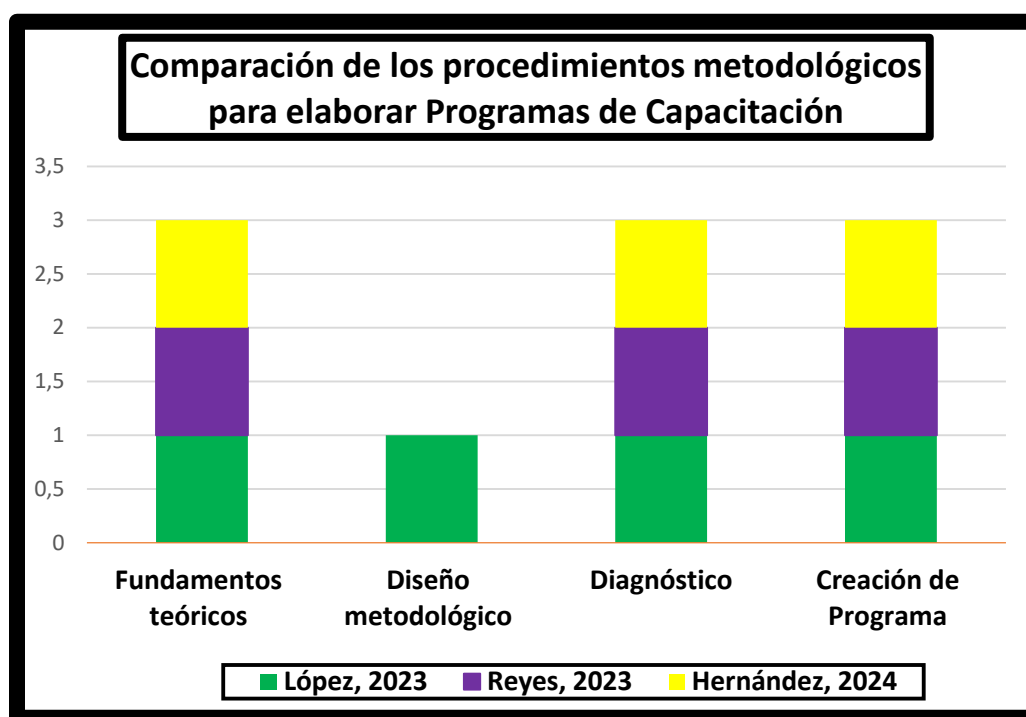
hotelero Cubanacán	investigación, aplicación y análisis de los instrumentos y técnicas empleados y creación de un Programa de capacitación.	
Programa de capacitación jurídica para cuadros y funcionarios de la UEB Autorizada Sucursal Producciones Alimentarias	La investigación es de tipo descriptivo-correlacionar con un enfoque mixto, donde se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo para identificar las percepciones que tienen los cuadros principales y un grupo de trabajadores sobre las variables de estudio. Se desarrolla en tres etapas : Etapa 1: Recopilación bibliográfica y análisis documental: Etapa 2: Aplicación de instrumentos para el diagnóstico y la Etapa 3. Análisis de los resultados y elaboración del informe final.	(Reyes, 2023)
Propuesta de capacitación sobre actividades físico recreativas en el medio acuático para los animadores turísticos de la OSDE Cubanacán	Se desarrolla en cuatro fases : Argumentación de los fundamentos teóricos que sustentan a la investigación. Caracterización de la OSDE Cubanacán desde la perspectiva de la animación hotelera. Diseño metodológico. Diagnóstico del estado actual de la capacitación de los animadores, pertenecientes a los hoteles de Varadero de la OSDE Cubanacán. Determinación de los componentes del Programa Taller actividades físico recreativas en el medio acuático.	(Hernández, 2024)

Nota: elaboración propia.

El análisis comparativo de los antecedentes metodológicos en tesis de maestría relacionada con Programas de capacitación evidencia un consenso pleno entre los tres autores en los momentos implementados en los fundamentos teóricos, el diagnóstico, y creación del programa, donde la coincidencia alcanza el 100%. Estas etapas constituyen el núcleo compartido de sus propuestas y consolidan la base metodológica y conceptual del proceso de capacitación. En contraste, el diseño metodológico revela una marcada divergencia: únicamente López (2023), lo reconoce y desarrolla, lo que representa apenas un 33% de coincidencia respecto al total de autores. Este hallazgo permite afirmar que el modelo se sustenta en consensos sólidos en tres fases fundamentales, mientras que la dimensión metodológica queda como un aporte singular y diferenciado. Las tesis analizadas son todas de la Universidad de la Habana, con un predominio en la Maestría en Gestión Turística. La figura 3 ilustra los resultados en las diferentes fases metodologías analizadas.

Figura 3

Fases para la implementación de un Programa de Capacitación.



Nota: elaboración propia.

2.2 Determinación del procedimiento metodológico de la investigación

Tomando como base esta convergencia entre los autores, la presente investigación asume una metodología estructurada en tres fases: fase 1 preparatoria; fase 2 diagnóstico de la capacitación intercultural y fase 3 Creación del Programa de Capacitación Intercultural. La trayectoria metodológica de la investigación incorpora la fase 1 preparatoria por la importancia desde el punto de vista organizativo y motivacional destacadas por del Toro (2023) y Salazar (2023). Es para la autora el pilar estructural del Programa de Capacitación Intercultural. Incorporar la composición del grupo de trabajo y la sensibilización no solo fortalece la lógica interna del procedimiento, sino que lo convierte en un proceso legítimo, participativo y emocionalmente resonante. El procedimiento metodológico queda conformado de la siguiente manera (figura 4).

Figura 4

Procedimiento metodológico de la investigación.



La fase 1 preparatoria de un programa de capacitación es crucial porque asegura que el diseño responda a necesidades reales y se alinee con los objetivos estratégicos de la organización. Por otra parte, permite asignar tiempo, presupuesto y esfuerzos en áreas críticas, evitando desperdicio; además conecta la formación con metas institucionales, asegurando impacto en productividad y competitividad.

La conformación de un grupo de trabajo en la etapa 1 reúne a representantes de distintas áreas (dirección, mandos intermedios, trabajadores) para captar necesidades reales y variadas. Permite mayor legitimidad al ser un proceso participativo, el programa gana aceptación y compromiso desde el inicio, la optimización de información y la distribución de responsabilidades.

En la etapa 2 se proyecta la sensibilización de la actividad. Es un momento de motivación, un espacio para la producción de saberes, donde se informa la filosofía del proceso y se precisan las metas evaluables, la formación introductoria en conceptos clave asegurando un lenguaje común y la calendarización, asignación de recursos y roles, garantizando viabilidad práctica. El objetivo es preparar a los participantes para un intercambio abierto y respetuoso, despertando conciencia sobre la importancia de los valores y costumbres en la hospitalidad, y generando un clima de confianza que favorezca la reflexión crítica.

Las estrategias utilizadas para este momento de interacción son, una dinámica de apertura: breve ejercicio de evocación de experiencias interculturales, a través de una metáfora inicial se presenta la idea de la interculturalidad como una “semilla” que necesita cuidado para crecer. El entrenador empresarial explica el testimonio inspirador: relato de un trabajador o huésped que muestra cómo los valores culturales fortalecen la experiencia. Se procede al mapeo de valores compartidos: construcción colectiva en papelógrafo o mural de palabras clave (respeto, empatía, identidad, sostenibilidad). Se proyecta un microvideo promocional de la compañía Iberostar como recurso visual para mostrar escenas de hospitalidad intercultural y provocar la reflexión.

Durante el desarrollo de la fase 2 diagnóstico de la capacitación intercultural, especialmente, en la etapa 3 se pretende lograr una caracterización del estado actual de la misma, partir de la bibliografía consultada y desarrollar los diferentes instrumentos que sirvieron de base para el trabajo de campo. En su gran mayoría herramientas validadas y aplicadas con antelación, para

que sirvieran como muestra fidedigna para diagnosticar la capacitación intercultural de la entidad y se detallan a continuación:

- ✓ Entrevista a especialistas (Anexo 1): se diseñó un modelo de entrevista de tipo semiestructurada con preguntas abiertas y dirigida a los profesores de recepción, como principales gestores de los Recursos Humanos. Se incluyó para el análisis de este método también, a la Directora y Subdirectora Docente de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero (EHTV), como figuras principales en la confección de los programas de capacitación de FORMATUR.

Para Babativa et al. (2024) en la aplicación del instrumento es importante el orden operacional de las secciones para que sea eficiente: expectativas, experiencias, actitudes, percepciones y otros pensamientos que compartir; debe estar bien elaborado para que se pueda recopilar información pertinente en la solución del problema, ya que el proceso requiere precisión pues se corre el riesgo de redundar en un solo aspecto del problema y olvidar otras dimensiones que pueden dar mayor información

- Etapa 1. Comprender los fenómenos sociales.
 - Etapa 2. Identificación de los actores protagónicos de la investigación.
 - Etapa 3. Construcción del guion de la entrevista.
 - Etapa 4. Dimensiones secuenciales en la entrevista.
- ✓ La observación directa como habilidad investigativa se plantea como puente que articula cuerpo y mente. Con ello, a partir de lo sensorial, interrelaciona lo racional con lo afectivo y el sentimiento, para ofrecer una visión más integrada de la realidad social.
 - ✓ El cuestionario a los trabajadores de recepción (Anexo 2): Compuesto por 6 ítems que exploran las dimensiones de la competencia intercultural en la recepción hotelera. (Cognitiva, afectiva y práctica). La tabla 5 compendia las principales ventajas y desventajas de su uso en los entornos presenciales virtuales.

Tabla 5

Ventajas y desventajas del uso del cuestionario en los entornos presenciales virtuales.

Cuantitativos en los entornos presencial y virtual			
Entorno Presencial		Entorno Virtual	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
La ausencia de más personas alrededor que pueda influir en la respuesta del participante.	Un elevado costo, debido al gasto de movilidad y materiales.	Permite plantear una gama mayor de posibles respuestas para cada pregunta, sin un incremento de costos.	El diseño, implementación del cuestionario digital requieren de tecnología y capacidades especializadas.
Al exigir menos esfuerzo del entrevistado se puede obtener mayores tasas de respuesta (80-85%).	El periodo de tiempo no está establecido y este puede variar entre participante.	Las respuestas pueden ser enviadas directo a herramientas de análisis estadístico automático, como Excel o SPSS.	El tiempo en la recepción de las repuestas depende de las características del dispositivo electrónico y de la disponibilidad de internet del participante.
No contiene identificación personal del sujeto ya que se realiza de forma anónima.	La movilidad de los encuestadores puede ser un inconveniente en zonas rurales o con poca afluencia de personas.	Permite acceder a subgrupos especialmente a grupos aislados, difíciles de localizar o acceder por diferentes motivos.	El envío mediante e-mails puede ser considerado una invasión y registrado como spam lo que genera una pérdida de respuesta.
Presenta flexibilidad con preguntas abiertas y cerradas lo que permite tener respuestas más claras y precisas.	La participación de las personas se puede ver afectada por la influencia de los encuestadores (vergüenza).	Ofrece mayor versatilidad y riqueza de contenido al utilizar gráficos, fotos, videos, geoubicación, firma.	El manejo de dispositivos en determinada población dificulta obtener muestras representativas.
Limitaciones			
Entre las más importantes limitaciones están el acceso al sitio de estudio y el nivel de exposición del personal entrevistador a riesgos de seguridad, infección o contagio de enfermedades. Además, es posible obtener un porcentaje alto de la “No respuesta”		La falta de capacitación en el manejo de las nuevas tecnologías, especialmente en zonas de difícil acceso a internet, limita la obtención de respuestas en el tiempo requerido y en la cantidad esperada.	

Nota: Cisneros et al., 2022.

- ✓ **Análisis estadístico:** Se calculó el *Alfa de Cronbach* para confirmar la fiabilidad del cuestionario en la recepción hotelera. Según Colorado et al. (2024):

Este coeficiente es empleado para la medición de la confiabilidad de un instrumento, midiendo la correlación que existe en cada uno de los ítems que integran el instrumento, es decir, es el promedio de las correlaciones de los ítems que forman el cuestionario. Este coeficiente toma valores entre 0 (cero) y 1 (uno),

si el coeficiente tiene un valor cercano a 1 (uno) se considera que el instrumento será de mayor fiabilidad (p. 2742).

En la etapa 4 se pretende determinar las fortalezas y debilidades de la capacitación intercultural. Es un momento riguroso pues constituye un componente metodológico indispensable en el análisis estratégico del proceso investigativo. Este ejercicio permite establecer un diagnóstico integral que orienta la toma de decisiones y garantiza la coherencia entre los objetivos planteados y los recursos disponibles. En esencia, proporciona un mapa claro de capacidades y restricciones, impulsa la cultura de calidad y mejora continua y contribuye a la innovación y sostenibilidad. Este proceso se realiza mediante el análisis comparativo directo.

Para desplegar el último momento del procedimiento metodológico de la investigación, se desarrolla la fase 3 Creación del Programa de Capacitación Intercultural. Se estructuran los componentes estructurales en una etapa 5 que resulta trascendental para este estudio.

El Programa, como resultado científico, es definido por López (2023, p.57) como “un plan o proyecto ordenado de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar”. Román et al. (2023) refiere que es un conjunto de acciones planificadas, sistemáticas, orientadas a la solución de problemas en la práctica, dirigidas a complementar un objetivo determinado en cuyo diseño, ejecución y evaluación debe estar implícita la transformación del objeto de la investigación en un escenario determinado.

Los componentes estructurales del programa como resultado científico son según López (2023): introducción, objetivo, fundamentación, la caracterización del problema que aborda, las áreas que lo conforman, un glosario o explicación de los términos que lo integran, bibliografía o recursos para su implementación, y la evaluación.

Es importante considerar las características a tener en cuenta para su implementación:

- ✓ Carácter objetivo, responde a un contexto determinado.
- ✓ Enfoque sistémico, sus componentes mantienen una forma lógica y coherente una constante de interacción.

- ✓ Carácter flexible, abierto y dinámico, se adecua a las condiciones concretas de contexto en que se pone en práctica. Permite incorporar elementos que lo enriquezcan; o controlar los que obstaculizan transformar el objeto.
- ✓ Adopción de una tipología específica, permite centrar los esfuerzos en el objeto de transformación.
- ✓ Carácter eminentemente práctico, pues su principal incidencia es la transformación del objeto de la práctica educativa.

Para medir el impacto del Programa de capacitación se despliega la etapa 6. Se sugiere la metodología desarrollada por Martínez et al. (2022), la cual fue adaptada a las condiciones de la actual investigación, realizándole las adecuaciones pertinentes y se describe a continuación.

Identificación de los componentes estructurales.

Para identificar estos componentes el ejercicio es simple, primero debe hacerse un análisis del patrón de calidad de la organización e identificar aquellos resultados producto de una o varias acciones y resultados producto de la investigación científica, que puedan tener efectos y manifestaciones en una capa determinada de los trabajadores y que se corresponden con los resultados de la organización.

Es necesario, además, identificar los efectos que provienen de esos resultados, la manifestación del efecto y su expresión, vista en la significación holística. Una vez elegida la acción o resultado (resultado científico que se ha introducido, generalizado o simple acción que impacta en un contexto determinado) y antes de empezar a escribir es necesario estudiarlo con detenimiento para ordenar las ideas, buscar datos, satisfacciones de las partes interesadas y juicios de valor que prueben que la causa generada por la acción trae consigo ese efecto o efectos y sus manifestaciones y expresiones.

Etapas:

1- Acción o resultados

Se plantea el resultado final obtenido como consecuencia de la investigación. En el orden metodológico se relaciona con el objetivo general del diseño teórico elaborado que debe estar en concordancia con el título de la tesis.

2- Causa

Se expone la situación que da origen a la desfavorable situación presentada.

3- Efecto producto de la causa

Relacionada con la variable dependiente definida después de la elaboración de la hipótesis. Es la variable que recibe el efecto de la manipulación de la independiente, o sea, la causa. Se relaciona mucho con la validación de la hipótesis ya que evidencia la transformación en el objeto de estudio.

4- Expresión de la manifestación del efecto o evidencias externas

Es la forma en que el investigador muestra como la comunidad científica valora el resultado de su investigación. Para ello existen disímiles maneras: artículos científicos, presentación de trabajos en eventos, avales de las organizaciones donde se aplicó, patentes, entrevistas, encuestas... en fin, todo aquello que pueda refrendar la validez de la investigación por observadores externos, por empleadores o por expertos validados. (Tabla 6).

Tabla 6

Plan de acciones para la evaluación de impacto.

Acción o resultado	Causa	Efecto producto de la causa	Evidencias

Nota: Reproducido de Un procedimiento para escribir el impacto social de un resultado en la Educación Superior, por Martínez et al., 2022.

Paso 3. Retroalimentación.

Si existen deficiencias en la evaluación del impacto de las acciones, se retoma el procedimiento en la etapa 3.

2.3 Caracterización del subproceso de recepción hotelera

El subproceso de recepción seleccionado es en el Hotel *Iberostar Selection Varadero* es un resort con categoría 5 estrellas, situado en carretera Las Morlas km 16, 42200 Varadero, municipio Cárdenas, provincia Matanzas y fue inaugurado el 22 de diciembre de 2004.

El hotel posee 388 habitaciones, de ellas 36 júnior suite, 24 SPA junior suite, 36 family room, 288 estándar donde se incluyen 4 habitaciones para minusválidos y 4 suites presidenciales, distribuidas en 11 bloques habitacionales. Cuenta con 5 piscinas, de ellas una pequeña y otra en parque acuático para el disfrute de los niños, una para juegos, otra con hidromasaje en la zona del SPA y la piscina principal para el uso de todos los clientes. Existen 4 salones para la realización de eventos, convenciones, entre otras actividades estos son: Salón de Reuniones, Salón Varadero, Salón Hicacos y Salón Matanzas. También, posee varios restaurantes: (Restaurante "La Dorada" de comida mediterránea., Restaurante "*Mansoku*" de comida japonesa, Restaurante "Palapa" de comida internacional, Restaurante "El Bosque" el gourmet, Restaurante "Ambrosio" el Buffet). Otros sitios adicionales donde los clientes pueden obtener comida rápida: Grill de la playa y *Food track* (para comida rápida y helado) y cuenta con 7 Bares y un Star Café.

Cuenta también con otras facilidades para el disfrute de los clientes: un punto náutico, una cancha de tenis, una sala de juego, una discoteca, dos salas polivalentes, Club House para el servicio de toallas y para el servicio de implementos deportivos, un parque acuático para el disfrute de los niños con su Miniclub, un gimnasio, Spa al estilo europeo con Sauna, cuarto de vapor y jacusis, cuartos privados con servicios de hidroterapias, masajes, tratamientos corporales y faciales, un salón de belleza con servicio de peluquería, manicure y pedicura, servicio de masajes en el área de la piscina central, camas balinesas, teatro de animación para la realización de espectáculos, actividades diurnas y nocturnas. Además, existe una plaza gastronómica donde los clientes pueden disfrutar de variedades de comida y helados en las cercanías de la piscina.

Para el estudio se selecciona el subproceso de recepción por considerarse un espacio de mediación cultural más que como un simple punto de registro. Allí no solo se gestionan llaves y

reservas, sino que se traduce la diversidad de lenguas, expectativas y emociones de los huéspedes en una narrativa coherente de hospitalidad. La recepción se convierte en un escenario donde se negocian símbolos: el gesto de bienvenida, la sonrisa, el tono de voz, la disposición corporal. Todo ello configura un ritual que da sentido al proceso de recepción y proyecta la identidad del establecimiento. El departamento cuenta con 21 trabajadores.

La recepción hotelera se erige como el "corazón" de la instalación (Mora et al., 2024), funcionando como el primer y último punto de contacto con el cliente. Al ser el primer punto de contacto físico y comunicativo entre el huésped y la organización, este proceso se constituye como la "puerta de entrada" donde se gesta la primera impresión y se define la percepción inicial del servicio.

En el contexto de la hospitalidad actual, la recepción trasciende la gestión administrativa de arribos para convertirse en el escenario principal de la interacción intercultural. Por tal motivo, resulta imprescindible analizar este proceso de manera profunda, pues es allí donde el personal debe interactuar competentemente con huéspedes de diversas culturas, garantizando que valores como la inclusión, el respeto y la calidad se manifiesten desde el primer momento del ciclo de servicio. Caracterizar la recepción permite, por tanto, identificar con precisión el entorno donde se manifiestan las dimensiones cognitivas, actitudinales y prácticas del personal, elementos clave para cerrar las brechas de competencia detectadas.

Conclusiones del capítulo 2

- ✓ Se determinó un procedimiento metodológico que consta de tres fases y seis etapas. Las dimensiones valoradas para el diagnóstico (cognitiva, actitudinal y práctica). Su originalidad consiste en la fase preparatoria, pues difiere del resto de los autores consultados.
- ✓ La caracterización del proceso de recepción confirma su relevancia estratégica como el primer contacto con el cliente, siendo el escenario crítico donde se manifiesta la competencia intercultural para garantizar un servicio de calidad.

CAPÍTULO 3 APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, después de analizar las bases teóricas y diseñar el procedimiento metodológico de la investigación en los capítulos anteriores, el presente apartado se enfoca a la presentación de resultados. A partir de la identificación de estas brechas específicas, se estructura y presenta el Programa de Capacitación Intercultural como una respuesta científica y pedagógica orientada a transformar el desempeño profesional en el área de alojamiento.

3.1 Análisis de los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico

Se constituyó el grupo de trabajo temporal en el hotel. El equipo está integrado por 5 miembros:

- ✓ Director de la entidad.
- ✓ Especialista C en Gestión de los RR. HH.
- ✓ Jefe de Recepción.
- ✓ Jefe de Calidad.
- ✓ Claudia de la Caridad Estévez autora de esta tesis.

Esta primera etapa favorece la organización del proyecto al presentar un cronograma de trabajo y explicar las características del proyecto: Programa de Capacitación Intercultural. Con debate reflexivo se logró mayor disposición para aceptar y valorar la diversidad cultural, se fortalecen actitudes de respeto y empatía, se refuerza el orgullo por la cultura local y su papel en la hospitalidad. Desde lo organizativo mayor efectividad en fases posteriores de capacitación gracias a la preparación emocional.

En la etapa 3 de la fase 2, se caracterizó el objeto de estudio. Para profundizar en el estado de las dimensiones de la competencia intercultural, se elaboró un cuestionario que permite recoger opiniones personales, hechos o actitudes del personal de recepción que interactúa de manera competente con huéspedes de diversas culturas, garantizando inclusión, respeto y calidad en el servicio.

Estos datos permiten desglosar el estado de la competencia intercultural en tres dimensiones (cognitivas, actitudinales y prácticas). Se consumó un trabajo de mesa para arribar a concesos en la elaboración, aplicación e interpretación, a través *brainstorming* se determinan las tres

dimensiones a evaluar antes señaladas. Se decide aplicar al 100 % de los trabajadores por considerar una muestra distintiva y establecer la escala de Likert de 1 al 5, donde 5 es grado óptimo, empleando la media como medida de tendencia central que proporciona información de referencia sobre cómo se distribuyen los datos en un conjunto de observaciones.

La dimensión cognitiva se refiere al saber intercultural: el conocimiento de idiomas, normas culturales, valores y referencias que permiten comprender y adaptarse a la diversidad de huéspedes; obtuvo los valores más bajos (lenguaje: 1.62; capacitación intercultural: 1.38), lo que evidencia una brecha crítica entre la formación académica general y la preparación específica para la mediación cultural. Este déficit revela que el personal, aunque altamente instruido, carece de herramientas conceptuales y metodológicas para transformar el conocimiento en acción intercultural. La ausencia de programas formativos sistemáticos limita la capacidad de anticipar diferencias culturales, interpretar gestos y códigos no verbales, y ajustar el discurso a sensibilidades diversas.

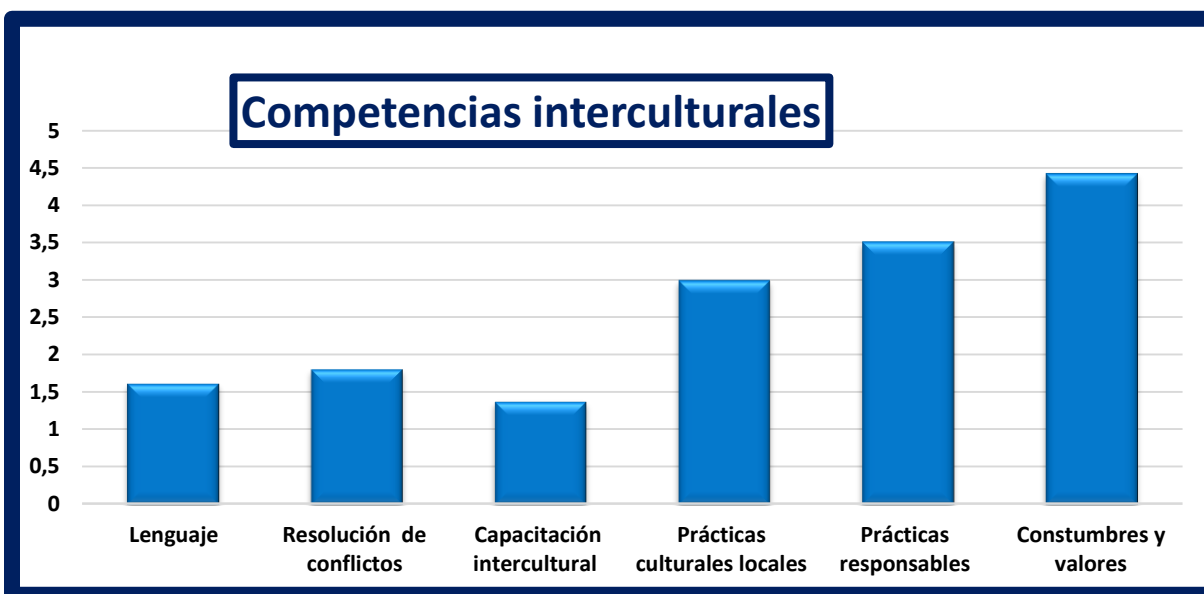
La dimensión actitudinal se centra en el querer intercultural: la disposición emocional, ética y relacional que guía la interacción con huéspedes de diversas culturas; existe una dualidad marcada: por un lado, un alto respeto hacia las costumbres y valores locales (4.43), lo que refleja sensibilidad ética y compromiso social; por otro, una baja preparación para la resolución de conflictos culturales (1.81), lo que evidencia carencias en la mediación y gestión de situaciones críticas. Este contraste revela que, aunque existe una base de respeto y empatía, falta formación en habilidades socioemocionales aplicadas: negociación, escucha activa, manejo de tensiones y construcción de confianza. La actitud positiva hacia la comunidad es una fortaleza que puede convertirse en plataforma para introducir metodologías de mediación cultural más sólidas.

La dimensión práctica corresponde al hacer intercultural: la ejecución concreta de acciones que integran la diversidad cultural en la prestación del servicio; en el diagnóstico, esta dimensión muestra los valores medios, lo que indica que el personal de recepción aplica prácticas responsables y, en cierta medida, incorpora elementos culturales locales en su atención. Este desempeño práctico refleja una sensibilidad hacia la sostenibilidad y la comunidad, lo cual constituye una fortaleza estratégica. Sin embargo, el nivel medio en la inclusión de prácticas

culturales locales y la sostenibilidad sugiere que aún falta sistematizar estas acciones y convertirlas en protocolos estandarizados. La figura 5 ilustra los resultados.

Figura 5

Resultados del cuestionario.



Nota: elaboración propia.

El análisis de fiabilidad realizado mediante el coeficiente *Alfa de Cronbach* permitió evaluar la consistencia interna del cuestionario aplicado. Este procedimiento estadístico es fundamental en la validación de instrumentos, ya que determina el grado en que los ítems se relacionan entre sí y miden de manera coherente el mismo constructo. En este estudio, el valor obtenido fue $\alpha = 0.890$, lo que se interpreta como una buena fiabilidad, cercana al nivel excelente. Este resultado confirma que los seis ítems del cuestionario presentan una correlación adecuada y contribuyen de manera homogénea a la medición del fenómeno en análisis. (Figura 6).

Figura 6

Análisis de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.890	6

Nota: SPSS V25.0.

Del mismo modo, se estudia la distribución de los mercados para comprobar las dinámicas culturales que inciden en la hospitalidad. Rusia y Canadá, con una fuerte presencia y cuentas consolidadas, muestran cómo las alianzas con turoperadores específicos generan flujos turísticos homogéneos, donde las expectativas culturales de los visitantes tienden a estar mediadas por intermediarios. Portugal, en cambio, destaca por su crecimiento acelerado, lo que sugiere una apertura reciente y una mayor diversidad de perfiles culturales que demandan adaptaciones rápidas en los servicios de alojamiento. Este contraste evidencia la necesidad de una gestión turística que incorpore competencias interculturales para atender sensibilidades distintas en comunicación, gastronomía y experiencias concretas.

Por otra parte, el mercado argentino, aunque con menor participación, representa espacios de intercambio cultural más directo y menos filtrado por grandes operadores. Aquí la interculturalidad se manifiesta en la convivencia de identidades latinoamericanas y caribeñas, donde la proximidad lingüística y cultural facilita la integración, pero también exige reconocer matices de identidad y expectativas de equidad. Las visitas *online*, aunque pequeñas en volumen, abren un canal global que diversifica aún más los perfiles culturales de los huéspedes. En resumen, el éxito comercial debe ir acompañado de una estrategia intercultural que equilibre la atención a mercados consolidados con la sensibilidad hacia nuevos actores y canales digitales, fortaleciendo la sostenibilidad y la calidad del servicio.

La observación directa permitió constatar que la comunicación no verbal (gestos, contacto visual y proxémica) es la dimensión más descuidada. Los trabajadores suelen aplicar un protocolo de servicio estandarizado inadecuado para huéspedes de otras latitudes. Asimismo, la resolución de conflictos interculturales se basa en el "ensayo y error" más que en una metodología asertiva de mediación. De la misma forma, se constató en la revisión de expedientes que, aunque el personal ha cursado diplomados en Gestión de Alojamientos Turísticos y cursos de procesos operativos, la capacitación intercultural ha estado ausente de los planes anuales. La entrevista a la Formadora del hotel confirmó que, si bien Iberostar exige estándares de excelencia, las competencias interculturales se perciben como una "oportunidad de mejora" urgente ante la diversificación del portafolio de huéspedes del hotel.

Se investiga igualmente los documentos normativos y metodológicos que guían el Proceso Pedagógico Profesional en la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Se pudo constatar como una fortaleza, la inclusión en el documento curricular base F-23 perfil de formación: Recepción hotelera, del tratamiento a la cultura para un comportamiento profesional de éxito en los servicios turísticos; en particular, el estudio de los perfiles de los huéspedes para el logro del éxito profesional. En la revisión de los programas académicos en la secretaría docente, no se localizan programas que promuevan la interculturalidad de forma conveniente, es una debilidad ante una actividad turística y procesos de capacitación dinámicos y contextualizados.

En la etapa 4 se procede a la determinación de las fortalezas y debilidades de la capacitación intercultural de la capacitación.

Las competencias interculturales en el turismo constituyen un eje cardinal para el desempeño de los profesionales del sector, pues se erige como puente entre culturas, lenguajes y sensibilidades. El nuevo perfil del recepcionista exige una transición del "empleado técnico" al "anfitrión intercultural". Los principales hallazgos del estudio revelan entre las fortalezas: la alta proporción de formación superior que refleja la exigencia comunicacional, relacional y estratégica del puesto, donde se requiere dominio de idiomas, habilidades interpersonales y capacidad de gestión; la disposición positiva hacia la comunidad y la sostenibilidad y la capacitación sistemática en otros componentes necesarios para la prestación el servicio.

De la misma forma, se manifiestan debilidades: pocas acciones de capacitación enfocadas a la interculturalidad en la prestación de servicios de recepción, escasa adaptación lingüística, baja preparación para conflictos culturales y desconocimiento de las prácticas responsables en recepción que contribuyen a la sostenibilidad del servicio. Finalmente, el análisis de las debilidades detectadas valida la necesidad de integrar la interculturalidad dentro de los objetivos de sostenibilidad social del hotel. Una recepción debe promover la interculturalidad de forma responsable. En sintonía con Cedeño et al. (2025), la aplicabilidad de estos resultados sugiere que el modelo de capacitación tradicional de aula debe ser sustituido por capacitaciones *in-house* y promover acciones acordes a la realidad específica de la instalación.

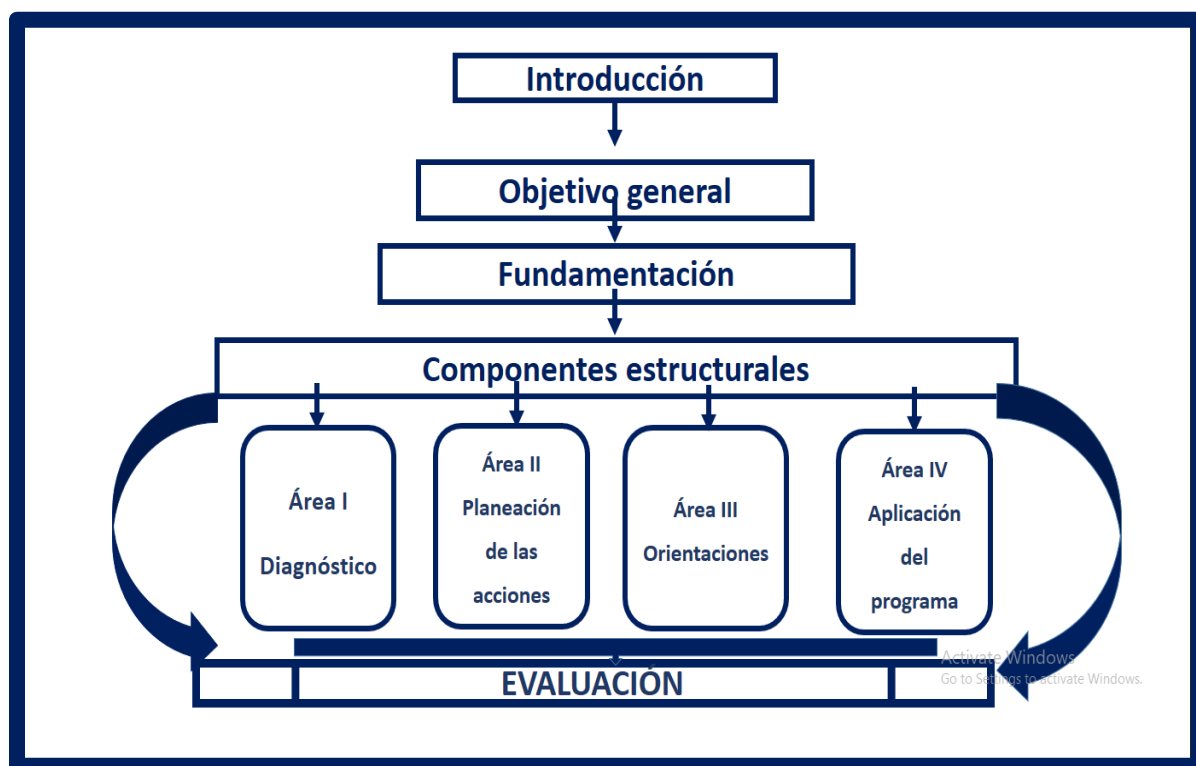
Como consecuencia de los resultados hasta aquí brindados y la detección clara de elementos a desarrollar para la mejora del desempeño de los profesionales de la recepción hotelera, es

indispensable la creación de un Programa de Capacitación Intercultural como una valiosa vía para mantener un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras del escenario laboral en el que se desenvuelven. Se logra específicamente en la fase 4 con la etapa 5, estructuración de los componentes del Programa de Capacitación Intercultural y la etapa 6 que es la medición del impacto de la capacitación, esta última queda pendiente para estudios posteriores.

El programa va dirigido al área de recepción hotelera, el objeto se circunscribe a la capacitación intercultural. Un elemento a destacar es que la capacitación en la hotelería y el turismo ha sido abordada en la literatura científica, pero la utilización del programa como resultado científico con este fin aún es limitada. Atendiendo a todo lo anterior se modeló la estructura del programa quedando conformado por: introducción, objetivo general, fundamentación, componentes estructurales y. evaluación. A continuación, se muestra una representación gráfica de la estructura en la figura 7.

Figura 7

Estructura del Programa de Capacitación Intercultural para el proceso de Recepción Hotelera.



Nota: elaboración propia.

Para el diagnóstico se tuvo en cuenta las principales debilidades en las dimensiones cognitivas, actitudinales y prácticas referidas con anterioridad.

Introducción

La recepción hotelera constituye el primer espacio de encuentro entre el huésped y la empresa hotelera, donde se proyecta la calidad del servicio y la identidad cultural del destino. En un contexto turístico cada vez más diverso y globalizado, resulta imprescindible que el personal de recepción desarrolle competencias interculturales que le permita comunicarse de manera efectiva, gestionar diferencias culturales y ofrecer una atención inclusiva y respetuosa. Este programa de capacitación se concibe como una maniobra para elevar la profesionalización del servicio, integrando la sensibilidad cultural como eje transversal de la hospitalidad.

Objetivo general: Implementar un Programa de Capacitación Intercultural para el proceso de recepción hotelera que incorpore competencias como eje transversal del servicio hotelero.

Fundamentación

Este programa se sustenta en la necesidad de responder a las exigencias del turismo contemporáneo, caracterizado por la movilidad internacional y la interacción constante entre culturas. La capacitación intercultural en recepción hotelera no solo favorece la satisfacción del huésped, sino que también fortalece la reputación institucional y la competitividad del destino. Asimismo, la incorporación de prácticas culturales locales y sostenibles contribuye a consolidar la hospitalidad, donde la empatía, el respeto y la responsabilidad social se convierten en pilares del servicio. De este modo, la capacitación intercultural se presenta como un recurso estratégico para garantizar excelencia operativa y diferenciación en el mercado turístico global.

A partir de la lógica de la investigación se conforman los componentes básicos, se determinaron y seleccionaron las acciones a desarrollar, cuya planificación y organización fueron esenciales en los propósitos de conformar una propuesta coherente, donde las acciones se complementan, y se aseguran las condiciones concretas. Las acciones son el elemento esencial del programa y cuando se hace referencia a las mismas se entienden como los procesos encaminados a la obtención de objetivos parciales que responden a la transformación del objeto del programa.

Los resultados del diagnóstico, analizado con anterioridad, facilitaron la planificación de las acciones de capacitación a tenor de las fortalezas y debilidades identificadas. En todas las actividades se tuvo en cuenta los componentes didácticos (objetivos, contenidos, métodos, medios y la evaluación) para cumplimentar cada actividad.

Por otra parte, en la organización se estimó la importancia de aprender en la instalación hotelera y desde el entorno, considerar también, 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 este escenario es significativo 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 y 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”.

PROPUESTAS DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN

ACCIÓN 1: CURSO: “Comunicación intercultural en el proceso de recepción”.

Objetivo general: Capacitar a los trabajadores de recepción hotelera para que sean capaces de ajustar su comunicación a las características idiomáticas y culturales de los huéspedes asegurando interacciones inclusivas, claras y eficaces.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia.

Tabla 7

Sistema de contenidos del curso “Comunicación intercultural en el proceso de recepción”.

No	Temas	32Horas/Clase		
		Teóricas	Prácticas	Totales
1	Introducción a la Comunicación Intercultural en el proceso de recepción hotelera	2	2	4
2	Comunicación verbal y no verbal	4	8	12
3	Integración de prácticas culturales principales mercados emisores	4	8	12
4	Habilidades prácticas en la recepción hotelera.	4	8	12
6	Evaluación		2	2
	Total	14	28	32

Nota: elaboración propia.

Conclusión: Esta acción fundacional garantiza la ruptura de sesgos cognitivos iniciales y predispone emocionalmente al trabajador para el aprendizaje, logrando que el personal de recepción asuma la interculturalidad no como una carga operativa, sino como un valor identitario que dignifica su labor profesional.

ACCIÓN 2 TALLER DE ADAPTACIÓN LINGÜÍSTICA. Voces y cultura en la recepción hotelera: claves para dialogar.

Objetivo general: Analizar el perfil psicosocial de los huéspedes que visitan el hotel, identificando sus características culturales, idiomáticas y comunicativas. (Rusia, Canadá, Portugal, mercado local y Argentina).

Desarrollo

Se divide en equipos que deben preparar un mapa de perfiles que identifique rasgos culturales idiomáticos y comunicativos. Deben ser creativos al determinar los principales gustos y preferencias de los huéspedes que nos visitan. Se orienta una interrogante final, ¿Qué cambió en mi forma de tratar al huésped?

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia.

Conclusión: Esta acción permite que el recepcionista transite de un dominio técnico del idioma a una competencia comunicativa intercultural, logrando una personalización del servicio que reconoce las particularidades psicosociales de cada mercado emisor.

ACCION 3 SEMINARIO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Puentes en la hospitalidad: conversaciones que generan confianza.

Objetivo general Aplicar estrategias comunicativas, idiomáticas e interculturales que favorezcan el dialogo, la confianza y la empatía en la hospitalidad hotelera.

Desarrollo

Se divide en equipos que deben preparar una actividad de dramatización en otro idioma y debe manifestar la resolución de conflictos del mismo. Las temáticas propuestas son: escucha activa y empática, claridad y precisión en el mensaje, lenguaje inclusivo, gestión emocional en la interacción y construcción de confianza. Al cierre de la actividad se expresan valoraciones sobre la importancia de las estrategias abordadas para la solución de conflictos.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia.

Conclusión: El fortalecimiento de estrategias comunicativas y empáticas en esta sesión garantiza que las situaciones críticas se transformen en oportunidades para generar confianza y lealtad en el huésped, reduciendo la asimetría cultural en momentos de tensión.

ACCION 4 TEATRO Roles de la hospitalidad.

Objetivo general: Perfeccionar las competencias para la resolución de conflictos mediante la representación de situaciones críticas y cotidianas del servicio hotelero.

Desarrollo:

Los participantes representan escenas de conflicto con huéspedes de distintas culturas, improvisando soluciones creativas. Se evalúa la capacidad de empatía, adaptación lingüística y creatividad en la respuesta.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia.

Conclusión: La metodología de dramatización e improvisación facilita la interiorización de conductas asertivas, permitiendo al personal ensayar respuestas creativas y culturalmente sensibles ante la diversidad de comportamientos de los clientes internacionales.

ACCIÓN 5 MAPA Solución excelente.

Objetivo general: Perfeccionar las competencias analíticas y decisionales que faciliten la elección de la solución más efectiva en la hospitalidad.

Desarrollo:

Se construye un esquema visual colectivo donde cada trabajador aporta posibles respuestas a un mismo conflicto. El ejercicio fomenta el pensamiento divergente y la búsqueda de alternativas innovadoras. Cada trabajador brinda su solución y al final se arriba a consensos sobre la solución excelente.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: teatro, fotos, videos.

Conclusión: El fomento del pensamiento divergente en la búsqueda de soluciones promueve la construcción de consensos grupales sobre la excelencia en el servicio, estandarizando criterios de actuación que integran la visión colectiva del equipo de recepción.

ACCIÓN 6 EL PROYECTO DE PRÁCTICAS LOCALES. Hospitalidad intercultural en la recepción hotelera.

Objetivo general: Integrar prácticas culturales locales en el proceso de recepción hotelera para fortalecer la gestión intercultural y mejorar la experiencia alojativa del huésped.

Desarrollo:

Se invita a los trabajadores para desarrollar un recorrido por la instalación para identificar los valores culturales de la instalación. Las actividades diseñadas son demostrativas y permiten la sensibilización: identidad arquitectónica del estilo colonial, conexión con la naturaleza (vegetación y playa); festivales culturales y gastronómicos, ferias de artesanía, pintura con los niños sobre el turismo sostenible, festivales danzarios y la música cubana.

Métodos: Explicativo ilustrativo, demostración, método expositivo dialogado.

Medios: escenario real y materiales culturales.

Conclusión: Al conectar al trabajador con los valores patrimoniales y arquitectónicos de la instalación y su entorno, se logra que el recepcionista actúe como un mediador cultural que aporta valor estético y auténtico a la experiencia del huésped.

ACCIÓN 7 TALLER DE SOSTENIBILIDAD EN RECEPCIÓN HOTELERA.

Objetivo general: fortalecer las prácticas eco responsables y éticas en el proceso de recepción hotelera para consolidar la iniciativa *Wave of Change* de la compañía Iberostar Selection Varadero.

Desarrollo:

En la primera etapa se debe crear un clima psicológico favorable y concentrarse en la actividad; en la segunda etapa se produce el desarrollo del tema mediante interrogantes u otras técnicas, las cuales permiten a los participantes realizar reflexiones e intercambiar experiencias. Es el momento de la mayor adquisición de conocimientos y movilización de la personalidad del sujeto (eliminación de plásticos de un solo uso, la gestión circular de residuos, la acción climática, la protección de los océanos, la gestión responsable de destinos, programas de bienestar para los empleados y la biodiversidad).

Métodos: Explicativo ilustrativo, demostración, método expositivo dialogado.

Medios: escenario real y materiales culturales.

Conclusión: Esta acción asegura la alineación del desempeño operativo con la ética ambiental de la compañía *Wave of Change*, transformando la conciencia del personal hacia prácticas responsables que contribuyen directamente a la sostenibilidad del destino.

ACCIÓN 8 DEBATE REFLEXIVO. Semillas de hospitalidad.

Objetivo general: propiciar el intercambio y la construcción colectiva que permita robustecer su práctica en los servicios brindados en recepción hotelera.

Desarrollo:

Intercambio de experiencias con el Cine debate. Fidel, un hombre mayor quiere vivir la última y alocada gran aventura de su vida: un fin de semana en un hotel de lujo en la que espera seducir a su compañera de trabajo. Lo que Fidel no sabe es que su esposa tiene también sus propios planes el fin de semana. Es una película dirigida por Carlos Iglesias, estrenada el 10 de enero del 2020. Esta experiencia permite reflexionar sobre las buenas prácticas desde la experiencia en la hotelería. Al concluir se desarrolla un taller de opinión crítica y construcción colectiva.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia.

Conclusión: La socialización dialógica de experiencias permite consolidar un sistema de valores compartidos basado en el respeto y la hospitalidad, fortaleciendo la identidad profesional y el compromiso con la cultura organizacional del hotel.

ACCIÓN 9 LABORATORIO: traducción y contexto cultural.

Objetivo general: Comprender como el idioma refleja valores y costumbres. (Rusia, Canadá, Portugal, mercado local y Argentina).

Desarrollo:

Se divide en equipos que deben preparar un mapa de perfiles que identifique rasgos culturales idiomáticos y comunicativos. Se debe hacer comparaciones de expresiones idiomáticas. Culmina con la creación de un Glosario Intercultural de Recepción.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia, espacio multicultural.

Conclusión: Al analizar el idioma como un reflejo de valores y costumbres, se dota al personal de herramientas para evitar malentendidos pragmáticos, asegurando una comunicación que es lingüísticamente correcta y culturalmente adecuada.

ACCIÓN 10 MANUAL MULTILINGÜE de recepción.

Objetivo general: Crear un recurso práctico y colectivo para el desarrollo de competencias interculturales

Desarrollo:

Este recurso incluye las operaciones principales en recepción: acogida, estancia, salida, teléfono, caja, atención a las quejas, reserva y facturación. Incluye frases de cortesía adaptadas a las culturas específicas.

Métodos: Explicativo ilustrativo, elaboración conjunta, trabajo independiente, estudios de casos, método expositivo dialogado.

Medios: Fotos, videos, audios, presentación multimedia, espacio multicultural.

Conclusión: Esta acción permite una segmentación conductual más precisa, logrando que el recepcionista anticipe las necesidades específicas de cada cultura y ajuste su nivel de formalidad y estilo de servicio de manera proactiva, eliminando la improvisación en el trato directo.

ACCIÓN 11 TALLER DE COMUNICACIÓN NO VERBAL. "El silencio que habla: gestos y distancias en el *front-desk*".

Objetivo general: Identificar y aplicar códigos de comunicación no verbal (proxemia, contacto visual y gestualidad) específicos de los principales mercados emisores para evitar malentendidos culturales en la recepción.

Desarrollo:

Se analizan las diferencias en el uso del espacio personal y el contacto físico entre culturas (ej. la reserva de los huéspedes rusos vs. la calidez del mercado argentino). Los participantes realizan ejercicios de espejo donde deben identificar qué mensaje transmite su postura corporal ante un reclamo o una bienvenida, adaptándose a la sensibilidad del huésped sin perder la profesionalidad del estándar Iberostar.

Métodos: Explicativo-ilustrativo, demostración, dramatización (*role-playing*), método expositivo dialogado.

Medios: Videos comparativos de interacciones reales, infografías sobre lenguaje corporal, escenario real de la recepción.

Conclusión: La identificación consciente de códigos no verbales (gestos y proxemia) minimiza el riesgo de choques culturales silenciosos, optimizando la primera impresión y el confort del huésped según su origen geográfico.

ACCIÓN 12: SEMINARIO DE ETIQUETA Y PROTOCOLO INTERNACIONAL. "El arte de recibir según la latitud".

Objetivo general: Profundizar en los protocolos de bienvenida y despedida que responden a los valores y tradiciones de los huéspedes internacionales para elevar la calidad percibida del servicio.

Desarrollo:

Estudio de casos sobre preferencias específicas en el subproceso de acogida: desde el manejo de documentos y formas de tratamiento (uso de títulos académicos o jerarquías) hasta pequeñas cortesías valoradas en culturas específicas (Canadá, Rusia, Portugal). Se enfatiza en la hospitalidad regenerativa, donde la recepción no solo tramita un check-in, sino que actúa como mediadora cultural.

Métodos: Estudio de casos, elaboración conjunta, trabajo independiente.

Medios: Manuales de estándares de marca, presentaciones multimedia, testimonios grabados de huéspedes frecuentes.

Conclusión:

La aplicación de protocolos internacionales específicos eleva el estándar de lujo y profesionalidad percibido, demostrando un respeto profundo por las jerarquías y tradiciones de los mercados más exigentes.

ACCIÓN 13: INTELIGENCIA EMOCIONAL INTERCULTURAL. "Gestionando la asimetría y el estrés en la diversidad".

Objetivo general: Desarrollar habilidades de autogestión emocional para manejar la tensión psicológica que surge de los malentendidos culturales y las barreras lingüísticas.

Desarrollo:

Los participantes trabajan en la técnica de metacomunicación, aprendiendo a explicar el sentido de sus mensajes cuando notan una ruptura en la comunicación con el huésped. Se realizan

dinámicas para fortalecer la empatía y técnicas de respiración y asertividad ante conflictos derivados de choques culturales.

Métodos: Trabajo en grupos, dinámica de grupo, *feedback* constante, método expositivo dialogado.

Medios: Audios con situaciones de conflicto real, fichas de autoevaluación emocional y espacio multicultural del hotel.

Conclusión:

El desarrollo de la autogestión emocional dota al trabajador de resiliencia psicológica ante la frustración que pueden generar las barreras lingüísticas, garantizando un trato cálido y equilibrado de manera constante.

ACCIÓN 14: MENTORES DE HOSPITALIDAD: compartiendo el saber hacer.

Objetivo general: Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los trabajadores de mayor experiencia y los nuevos ingresos respecto al manejo de la diversidad cultural.

Desarrollo:

Se utiliza la técnica de *shadowing* o acompañamiento en pares durante el turno de trabajo. El trabajador con más experiencia actúa como mentor intercultural, mostrando cómo adapta su discurso y gestos en situaciones reales frente al cliente. Al finalizar el turno, se realiza una sesión de retroalimentación sobre lo observado, analizando la efectividad de las competencias prácticas demostradas.

Métodos: Demostración, observación participante, intercambio de experiencias.

Medios: Guías de observación, escenario real del puesto de trabajo, diarios de campo.

Conclusión: Esta acción institucionaliza la transferencia de conocimiento tácito y experiencias de éxito entre generaciones de trabajadores, convirtiendo el saber hacer acumulado en un activo estratégico para la capacitación continua en el puesto de trabajo.

EVALUACIÓN: este componente es fundamental y se logra 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.

3.2 Rasgos de un Programa de Capacitación Intercultural

En este acápite se analizan las principales características que debe poseer un Programa de capacitación para ser evaluado. Se consideró oportuno utilizar los Talleres de opinión crítica y construcción colectiva. En la indagación previa se localizan resultados científicos sistematizados por Gutiérrez (2022) y Matos et al. (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. De forma general el equipo de trabajo integrado por tres profesores de la Escuela de hotelería y Turismo de Varadero (Subdirectora docente, la formadora del hotel y la autora de la tesis), determinan los rasgos que deben caracterizar un Programa de Capacitación Intercultural resumido a continuación:

- ✓ flexible: se explica en tanto existe una relación dinámica entre la capacitación y la determinación de sus necesidades del profesional de la recepción. La flexibilidad está dada por la observancia que se da a los cambios del contexto (determinado por factores sociales, institucionales y personales) y el propio desarrollo personalógico de los participantes. En este sentido es vital aprovechar la importancia de los aprendizajes informales.
- ✓ personalizado: implica concebir el Programa de Capacitación Intercultural, desde una perspectiva dialéctica humanística, donde se integren todos aquellos aspectos teóricos y metodológicos que permitan tener como centro al hombre y su desarrollo, donde este sea protagonista del proceso, tal y como refieren las tendencias actuales de este proceso en el siglo XXI.

- ✓ profesionalizado: se entiende a partir de considerar la profesión, las exigencias de la profesión, así como el vínculo con las demandas del entorno laboral y la realidad del turismo.
- ✓ innovador: la capacitación intercultural ha de ser consecuente con las concepciones más actuales de los adelantos científico-tecnológicos de las especialidades. Incorpora metodologías activas y enfoque participativo que promuevan el aprendizaje significativo. De esta manera responde a los desafíos actuales, fomenta la hospitalidad y fortalece la diferenciación competitiva de los servicios turísticos.
- ✓ contextualizado: partir de la comunicación y socialización dialógica reflexiva entre los protagonistas del proceso de capacitación intercultural. Al aprovechar las posibilidades de las instalaciones hoteleras como escenarios educativos 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.
- ✓ axiológico: se manifiesta en la integración consciente de valores que orientan tanto el diseño, como la implementación del proceso formativo. Más allá de transmitir conocimientos técnicos, la capacitación debe promover principios éticos, actitudes responsables y comportamientos coherentes con la cultura organizacional y el respeto a la diversidad.

Conclusiones parciales del capítulo 3

- ✓ Se aplica de forma parcial el procedimiento teórico- metodológicos diseñado. Resultó un momento de creación, pues se incrementa significativamente las acciones con el Programa de Capacitación Intercultural.
- ✓ Las valoraciones sobre los rasgos que caracterizan un Programa de Capacitación abre las puertas a nuevos procesos investigativos para alcanzar un nivel superior de implementación.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los fundamentos teórico-metodológicos sistematizados sobre la capacitación intercultural en los procesos hoteleros corroboran el carácter transformador por la transmisión de saberes, el fomento de actitudes de compromiso dialógico en la atención y prácticas responsables en el turismo.
2. El procedimiento metodológico para la elaboración del Programa de Capacitación Intercultural consta de tres fases y seis etapas con una estructura lógica y constituye una respuesta a las demandas del sector turístico en el territorio de Varadero.
3. La aplicación parcial del procedimiento metodológico demostró ser una herramienta científica replicable que permitió identificar las brechas en la competencia intercultural en el subproceso de recepción hotelera y presentar acciones innovadoras para la mejora del desempeño de los profesionales.
4. El Programa de Capacitación Intercultural resulta un tema novedoso, pertinente y transformador. Como resultado científico marca el inicio de nuevos horizontes investigativos para promover el cambio que necesita el tejido empresarial cubano.

RECOMENDACIONES

1. A la Universidad de Matanzas y Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, dar continuidad al estudio que permita la implementación total del proyecto investigativo.
2. A la Delegación del MINTUR en Varadero la generalización de estos aportes en nuevos escenarios hoteleros.
3. Al hotel Iberostar Setection Varadero, la aplicación integral del Programa de Capacitación hasta lograr la medición de su impacto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adricain, M. (2021). *Propuesta de acciones para el mejoramiento del sistema de capacitación de los trabajadores del Ministerio de Turismo* [Tesis de Maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio institucional de la Universidad de la Habana.
- Aneas, A. (2009). Competencias interculturales transversales: su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de investigación educativa*, 27(1), 105-123.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, GOE (5).
- Babativa, H., Rubiano, P. A., Velásquez, T., González, J., Vega, M., y Gaona, N. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(1), 91-107.
- Bakshi, I., Sharma, S., y Sorab. (2025). Impact of cross cultural training on enhancing customer experience in hotels of Amritsar. *International Journal of Education, Culture and Society*, 10 (2), 82–92.
- Bernaza, G., Aparicio, J., de la Paz, E., Torres, A., y Alfonso, J. (2020). La educación de posgrado ante el nuevo escenario generado por la COVID-19. *Educación Médica Superior*, 34(4), 1-19.
- Blanco, G., y Ulacia, Z. (2018). *Gestión operativa de establecimientos de alojamientos turísticos* (1ra ed.). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.
- Campos, L. M., Urbay, M., y Gallardo, T. (2018). La competencia intercultural integrada: dimensiones e indicadores para su formación. *Revista Científica Multidisciplinaria Mikarimin*, 4(4), 129-144.
- Campos, L. M., Urbay, M., y Gallardo, T. (2019). La competencia intercultural: una exigencia actual en la formación del profesional de turismo. *Revista Varela*, 19(52), p.35.
- Cañete Villar, Z. (2023). *Programa de capacitación para las habilidades y calidad directivas de los cuadros principales de la Universidad del deporte en Cuba* [Tesis de Maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio institucional de la Universidad de la Habana.
- Castro, L. (2012). Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. *Cuadernos de administración*, 28(48), p.67.

- Cedeño, A., Castillo, E.E., y Mosquera, E. (2025). *Recepción y hospitalidad: saberes, prácticas y desafíos del sector hotelero desde el pacífico colombiano*. Editorial Libros para pensar, p.75.
- CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales*. Naciones Unidas, p.20.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.a ed.). McGraw-Hill.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de talento humano*. Independently Published.
https://books.google.com/cu/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano.html?id=F4lbzgEACAAJ
- Cisneros, A.J., Guevara, A.F., Urdánigo, J.J., y Garcés, J.E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185.
- Colorado, J.R., Romero, M., Salazar, M., Cabrera, G., y Castillo, V.R. (2024). Análisis comparativo de los coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y Alfa Ordinal en la validación de cuestionarios. *Revista Científica y Académica*, 4(4), 2738-2755.
- Consejo de Estado. (2021). *Decreto Ley 350 de la capacitación de los trabajadores* (GOC-2021-485-051). Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- de la Cruz, M., y Peña, P. (2023). Desarrollo de la competencia intercultural: una revisión bibliográfica. *MODULEMA. Revista Científica sobre Diversidad Cultural*, 7, 101-113.
- Deardorff, D. K. (2011). Assessing intercultural competence. *New directions for institutional research*, 149, 65-79.
- Del Socorro, D., y Ruiz, A. (2019). Comunicación intercultural en la transmisión de conocimientos, saberes y prácticas culturales de la medicina tradicional en el pueblo mestizo costeño de Siuna. *Revista Ciencia e Interculturalidad*, 25 (2), 146-58.
- del Toro, M. (2023). *La capacitación pedagógica del entrenador empresarial en instalaciones hoteleras* [Tesis de Doctorado, Universidad de Matanzas]. Repositorio institucional de la Universidad de Matanzas.

- del Toro, M., Jiménez, B., y 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., y Jiménez, L. (2023). Turismo y capacitación: dinámicas actuales. *Estudios de Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(3), 141-149.
- Díaz, J., Ledesma, M., Rojas, S., y Díaz, L. (2021). Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. *Fides Et Ratio*, 19, 17-47.
- Drozdova, V., Luka, I., Šakytė-Statnickė, G., y Budrytė-Ausiejienė, L. (2023). Intercultural Communication Aspects Encountered in Tourism Enterprises of Latvia, Lithuania and Sweden. *Journal of Education, Society & Multiculturalism*, 4(1), 45–60.
- Espeso -Molinero, P. (2019). Tendencias del turismo cultural. *Pasos*, 17(6). 1101-1112.
- Fantini, A. E. (2020). Reconceptualizing intercultural communicative competence: A multinational perspective. *Research in Comparative and International Education*, 15(1), 52-61.
- Fong, L.A., Aguilera, D., y Domínguez, M. (2024). La interculturalidad en los destinos turísticos: avances, perspectivas emergentes y barreras limitantes [Ponencia]. Memorias del Evento Universidad y Sociedad, Matanzas, Cuba.
- Gallardo, T.J. (2024). El enfoque intercultural de la cultura organizacional: reto actual para la gestión de empresas. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), p.37.
- García A., y Hernández, R. (2022). Capacitación intercultural en empresas turísticas mexicanas: retos y perspectivas. *Revista Internacional de Estudios Interculturales*, 9(1), 55–72.
- González, M. (2021). Competencias comunicativas, lenguaje no verbal y concienciación cultural en operaciones de apoyo a la paz. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 1137-1156.
- Granados, R., y Banda, W. (2021). Detección de necesidades de capacitación en docentes de la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato 2021. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 14(35), 1-13.
- Gutiérrez, E. (2022). Los recursos informáticos en la formación inicial del maestro primario. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 13(2), 373-402.

- Herencia, A. (2023). Docentes como facilitadores de interculturalidad en las aulas de secundaria españolas. *Aula de Encuentro*, 25(1), 203-224.
- Hernández Núñez, D. (2024). *Propuesta de capacitación sobre actividades físico recreativas en el medio acuático para los animadores turísticos de la OSDE cubanacan* [Tesis de Maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio institucional de la Universidad de la Habana.
- Juliausti, Thayyib, M., y Haerazi (2023). Intercultural communicative competence model using English literature: A case study at some Islamic universities in Indonesia. *Register Journal*, 16(1), 112-138.
- Koç, E. (2021). Intercultural competence in tourism and hospitality: Self-efficacy beliefs and the Dunning–Kruger effect. *International Journal of Intercultural Relations*, 82, 175–184.
- Kraus, M. (2022). Training employees for a globalized world: The role of cross-cultural education. *Journal of Business Research*, 78(2), 51-63.
- López Tamayo, G. (2023). *Programa de capacitación al personal de contacto para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los hoteles pertenecientes al grupo hotelero Cubanacan* [Tesis de Maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio institucional de la Universidad de la Habana.
- Macías, R., y Ramírez, I. (2016). Metodología para favorecer la comunicación intercultural en inglés en estudiantes de la carrera de hotelería de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. *Cognosis*, 1(1), 33-42.
- Martínez de la Vega, V., Moré, M., Martínez, V., y 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 Escoda, E. d. I. C., Pino Estévez, P. R., y Santacana Palencia, T. A. (2022). Un Procedimiento para escribir el imparto social de un resultado en la Educación Superior. *Transformación*, 18(2), 447-466.
- Matos, Y., Navarro, Z., y Rivero, M. (2023). La preparación para el empleo en la carrera pedagogía - psicología pos covid-19. *Atenas*, 6(1), 1-12.

- MINTUR. (2022). *Plataforma de capacitación 2030 MINTUR Cuba*. Ministerio de Turismo de la República de Cuba.
- MINTUR. (2024). *Sistema de preparación profesional. Documento Curricular Base F-23. Perfil de formación: Recepción Hotelera*.
- Molina, A. M., Rodríguez Caldera, E. S., y Lian, M. C. (2021). La interculturalidad como cohesión del turismo sostenible en el Resguardo Ticoya, Amazonas. *Campos en Ciencias Sociales*, 9(2), 1-29.
- Montañés, J., Sánchez, M. D., Soares, J. R. R., y Ramón, J. (2025). High Performance Work Systems in the Tourism Industry: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 15(6), 195-210.
- Mora, J.A., León, R., Calvente, D., Martí, M.T., Ferrer, E., y Castellanos, G. (2024). *Gestión de alojamiento turístico en Cuba*. Ediciones UO, p.34.
- Morales Domínguez, A. A. (2024). Estereotipos y patrones de interpretación: aprendizaje intercultural en una capacitación del turismo. *Ciencia & Turismo*, 3(1), 18-36.
- Moreno, M. R., Pupo, D., y Arencibia, Y. (2024). La mejora integral de la calidad del servicio alojamiento turístico. *RILCO. Revista de investigación Latinoamericana en competitividad organizacional*, 6 (21), 1-16.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario (NC 3000)*.
- OMT. (2023). *Rebuilding tourism for the future: Framework for global action*. Organización Mundial del Turismo.
- ONN. (2014). *Norma Cubana 127: 2014. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. La Habana: ONN.
- Orduña, F. (2017). La interculturalidad como una herramienta del turismo sustentable. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 10 (23), 1-22.
- Oyenuga, M. O., y Akwen, P. I. (2025). Tourism and intercultural understanding in developing nations. *African Journal of Culture, History, Religion and Traditions*, 8(1), 1-14.

- Panigrahi, R. R., y Shrivastava, A. K. (2024). Intercultural competence and memorable experiences influencing Asian tourists' decisions. *International Journal of Tourism Policy*, 14(5), 461–478.
- 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, K., y Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación: retos para lograr resultados superiores en una organización. *COODES*, 11(2).
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/624>
- Pérez, M., Cuevas, M.C., y Arias, G.U. (2021). Diseño de plataforma multimedia para el desarrollo de la competencia intercultural como estrategia de internacionalización en las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(1), 24-36.
- Quevedo, R. (2021). *La capacitación y el desarrollo rural*. Venezuela, Caracas.
- Reyes Álvarez, A. (2023). *Programa de capacitación jurídica para cuadros y funcionarios de la UEB Autorizada Sucursal Producciones Alimentarias* [Tesis de Maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio institucional de la Universidad de la Habana.
- Rodríguez, J. L., de Armas, R., y Martínez, J.R. (2024). Comunicación intercultural y discurso patrimonial para el turismo de ciudad en Matanzas. *Retos Turísticos*, 23(1), 1-8.
- Rodríguez, L. M. (2022). Recepción y alojamiento: procesos relevantes del Complejo Hotelero Barceló Solymar Occidental de Varadero. *Económicas CUC*, 43(1), 237-256.
- Román, Y., González, O., Santana, y Jiménez, I. (2023). El programa, resultado científico para contribuir a la superación profesional ante las dermatosis profesionales [Ponencia]. Memorias de la XXI Jornada Científica de la SOCECS, Holguín.
- Salazar, N. B. (2020). La antropología del turismo se hace mayor: ¿Más que un matrimonio de conveniencia? Disparidades. *Revista de Antropología*, 75(1).
- Salazar, Y. (2023). Estrategias de sensibilización del personal para el fortalecimiento del proceso educativo. *e-Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 1, e-RMS01022023.
- Salgado, M. (2016). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente* [Tesis de Doctorado, Universidad de Matanzas]. Repositorio institucional de la Universidad de Matanzas.

- Salinas, E., Salinas, E., y Mundet, L. (2019). El turismo en Cuba: desarrollo, retos y perspectivas. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49.
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., y Lucio Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education.
- Santos, O., Ramos, D., Mondéjar, J., y Marqués, M. (2020). Necesidades de capacitación para la gestión integrada de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos. *Atenas*, 4(52), 147-163.
- Sequeira, R.J., Araya, C.S., y Castro, J.C. (2024). Las implicaciones de la implementación de un programa de capacitación y el bienestar de las personas colaboradoras de la empresa Telecable ubicada en San José, durante el primer cuatrimestre del 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8 (3), 10243-10263.
- Setiawan, A. R. (2023). Tourism and Intercultural Communication: A Theoretical Study. *Jurnal Komunikasi*, 17(2), 186–195.
- Shin, W., Park, S., y Lee, C. (2023). AI-based cross-cultural training: Enhancing cultural competence in global organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 175-189.
- Shrestha, R. K., Decosta, J. N., y Whitford, M. (2025). Indigenous knowledge systems and socio-cultural values for sustainable tourism development: Insights from indigenous newars of Nepal. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(1), 143–167.
- Smith, J. (2025). Intercultural training beyond information transmission: Attitudes and dialogue in tourism services. *Journal of Intercultural Education & Training*, 14(1), 33–50.
- Srivastava, P. (2023). Evaluating the Role of Training Programs in Enhancing Employee Skills and Retention. *IOSR Journal of Business and Management*, 25(8), 66–71.
- UNESCO. (2017). *Competencias interculturales: marco conceptual operativo*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2023). *Harnessing Intercultural competencies for peacebuilding: Report* (SHS/2023/PI/H/25). UNESCO, Social and Human Sciences Sector.
- Vieira J, Murat Hancer, J.S., y Eves, A. (2023). Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry: A cross-cultural research. *Tourism and hospitality management*, 29 (2), 157–67.

ANEXOS

Anexo 1

Guía de Entrevista a Especialistas.

Objetivo: Recabar criterios de expertos y directivos sobre las necesidades de capacitación intercultural del personal de recepción y validar las dimensiones de análisis para el diagnóstico.

Datos del Especialista.

- Nombre y Apellidos: _____
- Cargo/Ocupación: _____
- Años de experiencia en el sector turístico: _____
- Nivel científico o académico: _____

Cuestionario de Entrevista:

1. Desde su perspectiva profesional, ¿qué importancia le atribuye a la competencia intercultural en el desempeño de un recepcionista en el Hotel Iberostar Varadero?
2. ¿Cuáles considera son las principales barreras o dificultades que presenta actualmente el personal de recepción al interactuar con huéspedes de diversas culturas y nacionalidades?
3. En su opinión, ¿considera acertado evaluar la competencia intercultural a través de las dimensiones cognitiva (conocimientos), actitudinal (disposición y valores) y práctica (habilidades en el servicio)? ¿Añadiría alguna otra?
4. ¿Qué temáticas específicas cree usted que no pueden faltar en un programa de capacitación orientado a mejorar la interacción intercultural en el *front-desk*?

Anexo 2

Estimado trabajador necesitamos de su cooperación para diagnosticar el estado de la capacitación intercultural debe tener en cuenta la siguiente escala: Muy Alto – Alto-Medio – Bajo – Muy Bajo.

Donde Muy alto es 5 y Muy bajo es 1.

Indicadores	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1. ¿Adapto mi lenguaje según la cultura y el idioma de los huéspedes que atiendo?					
2. ¿Me siento preparado para resolver conflictos que surgen por diferencias culturales en la recepción?					
3. ¿He recibido capacitación intercultural que me ayude a atender mejor a los huéspedes?					
4. ¿Incluyo prácticas culturales locales en la atención que ofrezco en recepción?					
5. ¿Aplico prácticas responsables en recepción que contribuyen a la sostenibilidad del servicio?					
6. ¿Respeto las costumbres y valores de la comunidad local en mi trabajo diario?					

Muchas gracias.