

## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

**Modelo general orientado a la mejora de la preparación y superación de cuadros en el sector turístico de la provincia Villa Clara** *General model aimed at improving the preparation and development of managers in the tourism sector of Villa Clara province.*

**Aniyisel Labrada Gómez**

<https://orcid.org/0009-0005-4289-5687>

Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas

**Ramón Sánchez Sánchez,**

<https://orcid.org/0000-0003-3742-0730>

Universidad "Marta Abreu" de las Villas  
[ramonss@uclv.edu.cu](mailto:ramonss@uclv.edu.cu)

**Recibido:** 17/09/2025

**Aceptado:** 20/10/2025

### Resumen

El estudio identifica como problema central las insuficiencias en la preparación y superación de los cuadros directivos del sector turístico en la provincia de Villa Clara, lo cual limita la eficiencia y el desarrollo estratégico de esta actividad económica clave. Su objetivo principal fue diseñar e implementar un modelo general para mejorar dicho proceso de capacitación. La metodología se sustentó en un enfoque cualitativo exploratorio-descriptivo, mediante entrevistas semiestructuradas a egresados y el análisis integral de expedientes académicos, lo que permitió un diagnóstico basado en evidencias. Como resultado principal se propone un Modelo General Integrador, estructurado en cuatro etapas secuenciales y once pasos, fundamentado en la gestión por competencias y que permite abordar brechas formativas críticas identificadas, como las competencias digitales y de gestión sostenible. La conclusión más relevante es que el modelo constituye un marco válido y sistémico para transformar la capacitación en un ciclo de mejora continua con evaluación de impacto, representando una inversión estratégica que puede elevar la competitividad del sector turístico de la región.

**Palabras Clave:** Cuadros, gestión hotelera, capital humano, turismo, capacitación.

### Abstract

The study identifies as its central problem the inadequacies in the training and development of managerial staff in the tourism sector of Villa Clara province, which limits the efficiency and strategic development of this key economic activity. Its main objective was to design and implement a general model to improve this training process. The methodology was based on a qualitative exploratory-descriptive approach, using semi-structured interviews with graduates and a comprehensive

analysis of academic records, allowing for an evidence-based diagnosis. The main result is the proposal of a General Integrative Model, structured into four sequential stages and eleven steps, grounded in competency-based management, which addresses critical training gaps identified, such as digital and sustainable management competencies. The most relevant conclusion is that the model constitutes a valid and systemic framework for transforming training into a continuous improvement cycle with impact assessment, representing a strategic investment that can enhance the competitiveness of the region's tourism sector.

**Keywords:** Managerial staff, Hotel management, Human capital, Tourism, Training.

## Introducción

La preparación y superación de los cuadros en el sector turístico constituye un proceso necesario y causal por el impacto significativo de este en la economía y la sociedad, genera empleo, impulsa la inversión en infraestructura y servicios, y contribuye al desarrollo de la cultura y la identidad de las comunidades locales.(Condori Chura & Flores-Vargas, 2023) (Meza Ginger Karolina & Walter Pin Figueroa, 2023)(Deliz & Lugo, 2024)(Madeleine Valle Tapuy & Dante Ayaviri Nina, 2020) (Vásconez Rosero & Pacheco Sanunga, 2025) (Terrazas Juárez & Vargas Vega, 2022) (Entenza et al., 2021) (Pelegrín Entenza, 2023)(Esteban Bassan, 2022).

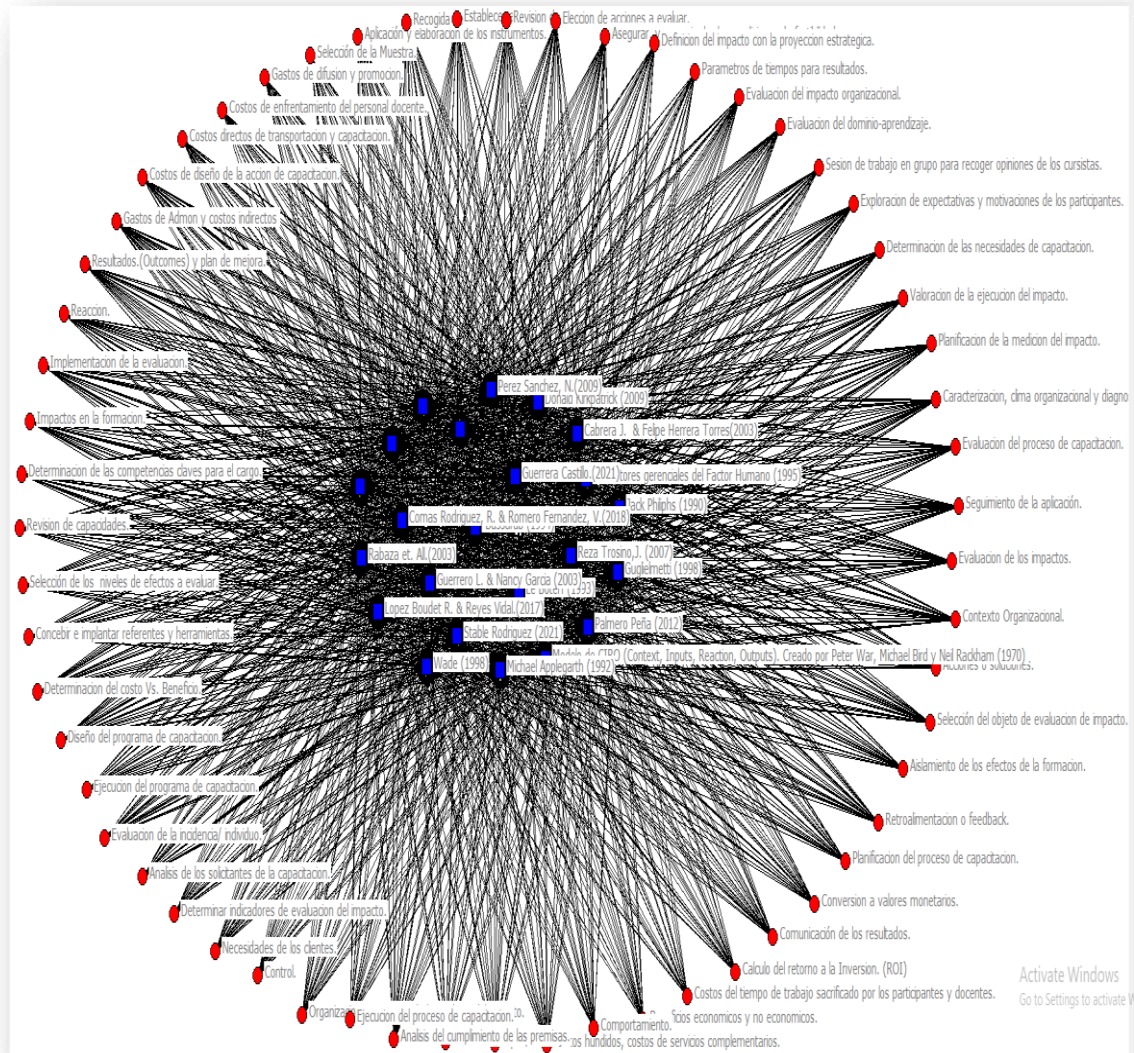
El tratamiento del problema objeto de estudio parte del siguiente enunciado interrogativo: ¿Cómo poder diseñar un modelo y su correspondiente procedimiento de implementación para la mejora de la preparación y superación de cuadros en el sector turístico de la provincia Villa Clara?. Esta problemática tiene como finalidad dar respuestas a un grupo de interrogantes y falencias del sistema de preparación y superación de cuadros en el sector como la evaluación de los impactos de la capacitación, la argumentación científica del procedimiento diagnóstico para las necesidades de capacitación y aprendizaje de los cuadros de dirección, las insuficiencias en los programas de superación y autosuperación de los cuadros entre otros.

La importancia del tema radica en los impactos que genera la preparación y superación de los cuadros en la eficiencia, eficacia y efectividad de uno de los sectores estratégicos más importantes en la economía cubana.

El objetivo del trabajo es implementar un modelo general orientado a la mejora de la preparación y superación de cuadros en el sector turístico de la provincia Villa Clara.

El alcance del trabajo abarca el personal del sector turístico de las provincias centrales del país.

El análisis de los diferentes modelos y procedimientos sobre la preparación y superación de cuadros, arrojó los aspectos que se muestran en la **Figura 1**.



**Fuente:** elaboración propia

La Figura anterior representa el análisis comparativo de modelos y procedimientos de capacitación que sirvió como base diagnóstica para diseñar el Modelo General Integrador (MGI). Las variables observadas no solo revelaron las limitaciones del sistema actual (como la falta de diagnóstico científico y evaluación de impacto), sino que también identificaron mejores prácticas que fueron incorporadas al MGI. Este modelo, estructurado en 4 etapas y 11 pasos, sintetiza los hallazgos mostrados anteriormente y ofrece un marco sistemático, competencial y evaluable para la formación de cuadros turísticos en un ciclo de mejora continua con impacto tangible en la gestión y competitividad del sector.

## **Materiales y Métodos**

Se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a egresados de la Maestría en Gestión Turística, seleccionados mediante muestreo intencional. Se analizaron todos los expedientes de egresados de seis ediciones de la maestría, almacenados en la secretaría docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Se incluyeron egresados internacionales (China, Cabo Verde) y nacionales (Cienfuegos, Sancti Spíritus, Villa Clara).

Como herramientas computacionales se hizo uso del Software de análisis cualitativo (ej. ATLAS.ti o similar) para la codificación temática, procesador de texto y hojas de cálculo para organización y análisis documental.

El método combina técnicas cualitativas con análisis documental extensivo, adaptando el modelo de (Kirkpatrick, 2017) para la evaluación de impacto en contextos turísticos cubanos.

En la investigación se adoptó un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo. Paralelamente, se condujeron 15 entrevistas semiestructuradas a los egresados de las ediciones finalizadas, seleccionados mediante un muestreo intencional. El análisis de datos se realizó mediante el método de la codificación temática.

## **Resultados y Discusión**

Para la elaboración del modelo general integrador (MGI) y su correspondiente procedimiento de implementación se parte del criterio metodológico de **(Moreno, 2021)**; **(Madrigal Castro & Calderón Mora, 2017)**; **(El Assafiri et al., 2021)** al considerar el proceso de preparación y superación de cuadros en tres ejes dinámicos e interconectados: Estratégico, Táctico y Operativo que, apoyados en una plataforma de cambio, y un sistema comunicacional y de innovación tecnológica que guían la transición desde el estado actual hacia un estado deseado de competencias directivas.

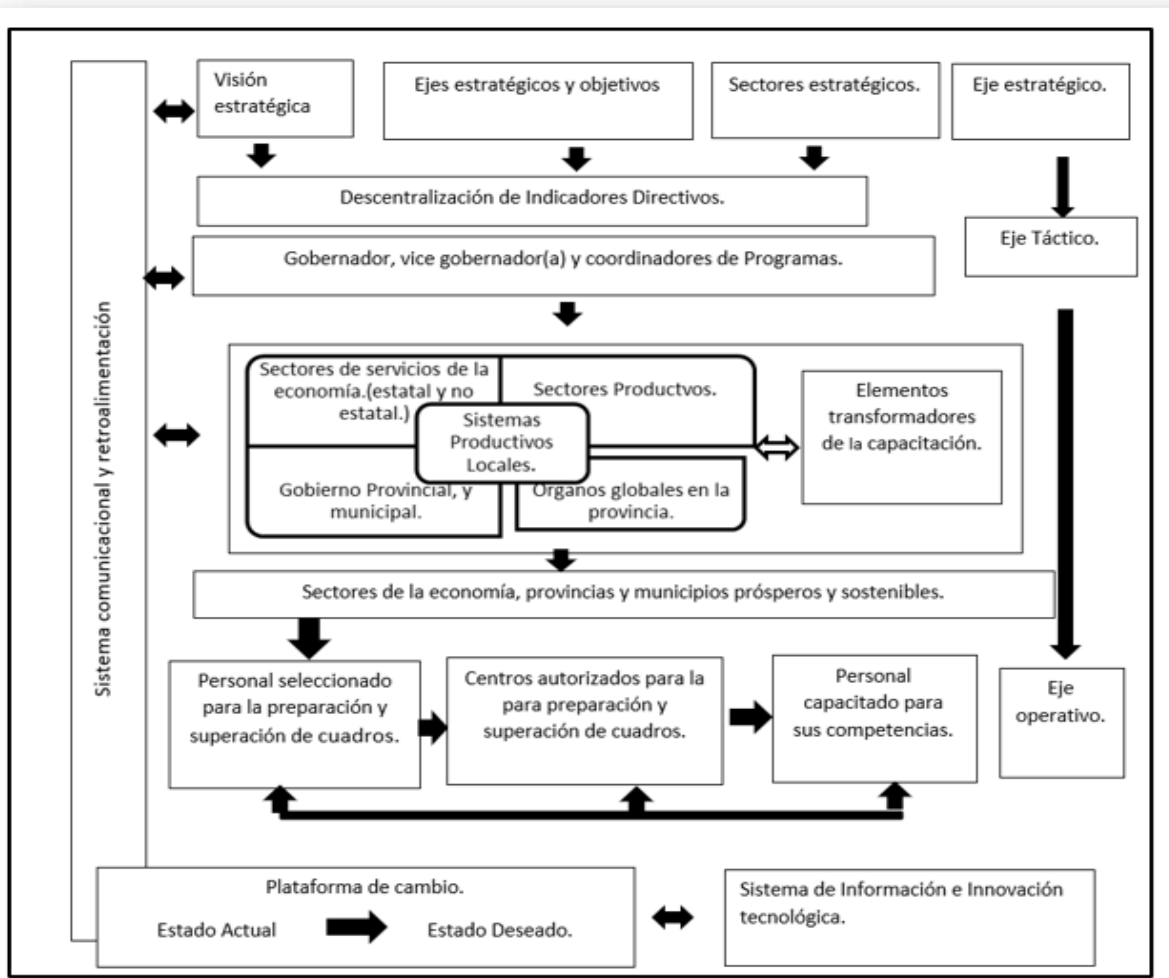


Figura 2: Modelo General integrador. Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación del modelo se conforma un procedimiento enmarcado dentro del enfoque de Gestión por Competencias (Spencer & Spencer, 1993). En la Figura 3 se muestra el despliegue de las etapas y pasos que contempla el procedimiento implementado.

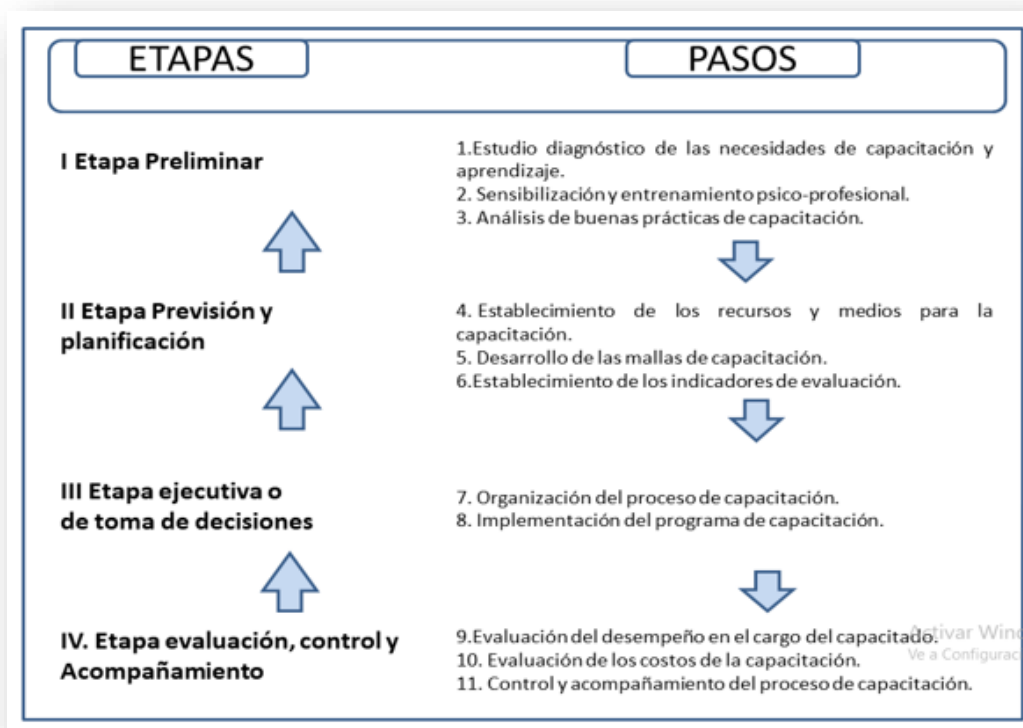


Figura 3: Procedimiento general para la implementación del modelo general integrador propuesto. Fuente: Elaboración propia.

**Etapa N°1: Etapa Preliminar.** Su objetivo es asegurar que cualquier acción de capacitación esté basada en evidencias y necesidades reales, y no en suposiciones. Esta etapa inicial cuenta con (3) pasos:

**Paso 1:** Estudio diagnóstico de las necesidades de capacitación y aprendizaje. Este es el pilar fundamental de todo el sistema. Se sustenta en el análisis de las brechas de competencias (**Álvarez Bustamante & Orozco Cermeño, 2025**). La teoría establece que primero se debe definir el perfil de competencias ideal (conocimientos, habilidades y actitudes) requerido para ejecutar los procesos universitarios con excelencia. Luego, se evalúa el perfil real de los cuadros y reservas. La diferencia entre el "deber ser" y el "ser" identifica la brecha que la capacitación debe cerrar. Los métodos científicos como la entrevista por incidentes críticos (**Huamancaja Castillo & García Torres, 2023**), los focus groups y las encuestas Delphi son herramientas claves en este análisis. Sin este diagnóstico, la capacitación corre el riesgo de ser irrelevante o redundante.

**Paso 2:** Sensibilización y entrenamiento psico-profesional.

Este paso aborda la disposición para el aprendizaje y la resistencia al cambio. Teorías psicológicas como la teoría de la autodeterminación (**Andrea et al., 2024**) destacan la importancia de la motivación intrínseca. Sensibilizar a los participantes sobre los

beneficios personales y organizacionales de la capacitación aumenta su compromiso. El componente "psico-profesional" es crucial, ya que prepara a los individuos para el esfuerzo cognitivo, gestiona expectativas y fortalece su resiliencia, creando un estado de "mentalidad de crecimiento" (**Coni et al., 2022**) especial para el aprendizaje efectivo.

**Paso 3:** Análisis de buenas prácticas de capacitación.

Se basa en el concepto de benchmarking y en el aprendizaje organizacional. Investigar y adaptar "buenas prácticas" (tanto internas como de otras universidades u organizaciones) es una estrategia eficiente y efectiva. Evita "reinventar la rueda" y permite aprovechar métodos y contenidos que ya han demostrado su valía. Se alinea con la gestión del conocimiento (**Belloch, 2021**), ya que implica identificar, capturar y transferir conocimiento tácito y explícito sobre cómo se forma mejor a los cuadros.

**Etapas N°2: Previsión y Planificación.** En esta etapa de diseño del sistema se completa la fase de plan y se comienza a preparar el hacer. Se transforma las necesidades identificadas en un plan de acción concreto, medible y con recursos asignados.

**Paso 4:** Establecimiento de los recursos y medios para la capacitación.

Se fundamenta en el principio de viabilidad y realismo de la administración. Un plan sin recursos es solo una declaración de intenciones. Implica realizar un análisis de costos-beneficios preliminar y garantizar la disponibilidad de infraestructura, tecnología, financiamiento y, sobre todo, facilitadores competentes (andragogos, expertos en contenidos). Esto asegura la ejecutabilidad del plan y demuestra el compromiso institucional.

**Paso 5:** Desarrollo de las mallas de capacitación.

Este es el núcleo del diseño instruccional. Una "malla de capacitación" es un plan curricular que organiza sistemáticamente los contenidos, métodos pedagógicos, secuencia y duración. Se basa en principios de andragogía (**Marín Sanchiz, 2022**) (aprendizaje de adultos), que privilegia la práctica, la relevancia inmediata y la experiencia del participante. Define la ruta de aprendizaje para cerrar las brechas de competencias identificadas, asegurando coherencia y progresión lógica.

**Paso 6:** Establecimiento de los indicadores de evaluación.

Aquí se aplica el modelo de evaluación de (**Gómez Lega, 2022**), ampliamente aceptado a nivel científico. Los indicadores deben medir los cuatro niveles:

1. Reacción: Satisfacción de los participantes (encuestas).
2. Aprendizaje: Adquisición de conocimientos/habilidades (evaluaciones, simulaciones).
3. Comportamiento: Transferencia al cargo (observación, 360°).
4. Resultados: Impacto en los procesos universitarios (indicadores de eficiencia, calidad, etc.).

Establecer los indicadores antes de ejecutar permite una evaluación objetiva y alineada con los objetivos estratégicos.

**Etapas N° 3: Ejecutiva o de toma de decisiones:** Esta etapa corresponde a la fase "Do" (Hacer) del ciclo PDCA propuesto por (**Molina et al., 2021**). Es la puesta en marcha del plan diseñado.

**Paso 7:** Organización del proceso de capacitación.

En este paso se refiere a la logística y coordinación operativa. Las teorías de la gestión de proyectos (**Honores, 2018**) son clave en este paso: gestión de cronogramas, comunicación con participantes, preparación de materiales y locales. Una organización deficiente puede arruinar el programa de actividades, ya que genera desconfianza e interrumpe el aprendizaje.

**Paso 8:** Implementación del programa de capacitación.

Es la ejecución propiamente dicha. Su éxito depende de la aplicación efectiva de los métodos pedagógicos elegidos y de la calidad de la facilitación. Se sustenta en principios de dinámica de grupos y psicología educativa. Un facilitador debe crear un ambiente seguro, promover la participación activa y adaptarse a los estilos de aprendizaje del grupo, tal como propone la teoría del aprendizaje experiencial de (**Pozo Sánchez, 2024**).

**Etapas N° 4: Evaluación, control y acompañamiento** (Retroalimentación y cierre)

Esta etapa engloba las fases de verificar y actuar. Es lo que transforma un evento de capacitación aislado en un sistema de mejora continua.

**Paso 9:** Evaluación del desempeño en el cargo del capacitado

Este es el nivel 3 se encuentra el comportamiento y el nivel 4 los resultados de (**Gómez Lega, 2022**). Es la evaluación más importante, ya que responde a la pregunta: ¿La capacitación generó un cambio real en el trabajo e impactó en la organización? Implica un seguimiento post-capacitación (a 3, 6 o 12 meses) mediante evaluaciones de desempeño, entrevistas con superiores y análisis de métricas laborales. Es la única forma de medir el verdadero Retorno de la Inversión (ROI) en capital humano.

**Paso 10:** Evaluación de los costos de la capacitación.

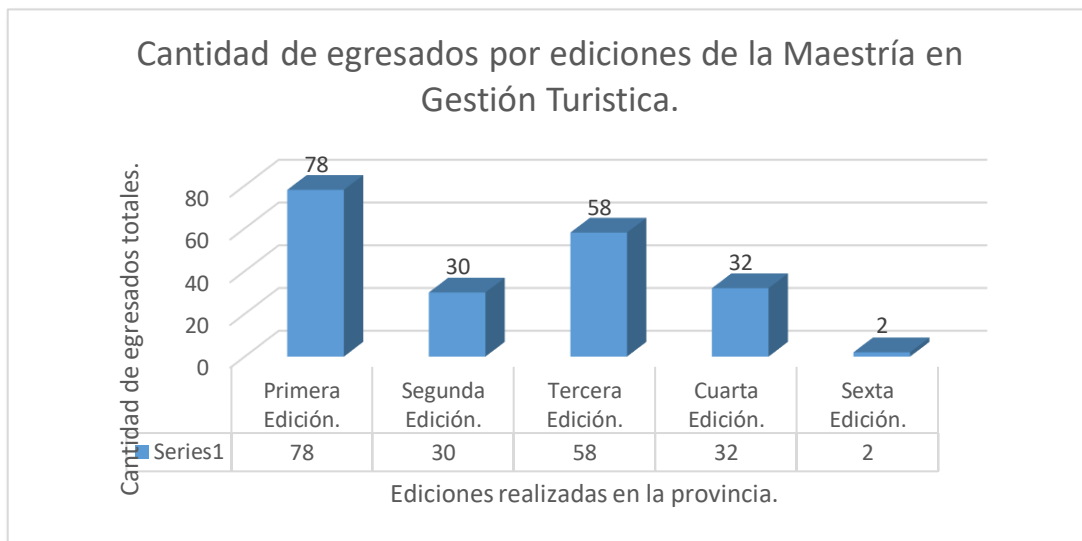
Se relaciona con la eficiencia y la optimización de recursos. Implica un análisis financiero para calcular el costo por participante, el costo por hora de formación y, en la medida de lo posible, relacionarlo con los beneficios obtenidos en el paso anterior. Esto permite una mejor toma de decisiones presupuestarias para futuros ciclos de capacitación.

**Paso 11:** Control y acompañamiento del proceso de capacitación.

Este paso tiene una doble vertiente. El control se refiere a la supervisión en tiempo real de la ejecución versus lo planificado, aplicando el control como función administrativa. El acompañamiento es un proceso de apoyo continuo para facilitar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Se basa en teorías de desarrollo profesional y asegura que los nuevos conocimientos no se olviden o subutilicen, sino que se consoliden mediante la práctica guiada y la retroalimentación.

La implementación de un proceso de preparación se dota a la organización de mecanismos objetivos para evaluar su eficacia e impacto real. La medición de resultados se erige, por tanto, como una fase crítica e indispensable que trasciende la mera ejecución de actividades para centrarse en el logro de sus objetivos fundacionales.

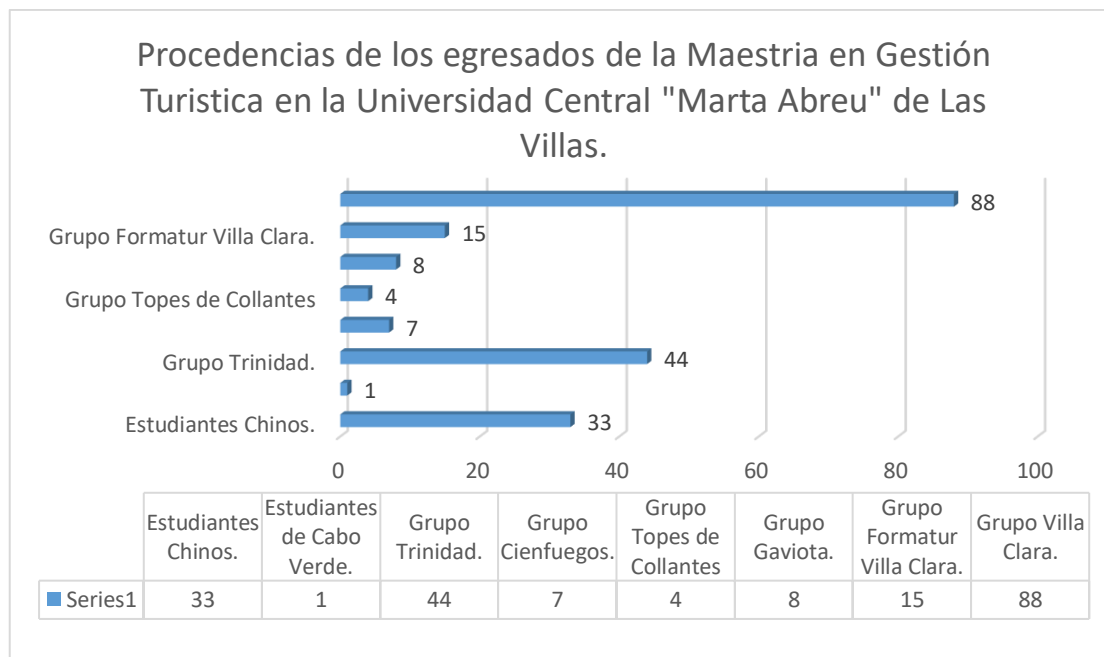
Los principales resultados del proceso de preparación y superación de cuadros de la Maestría en Gestión Turística en la provincia de Villa Clara se muestran en las siguientes Figuras.



**Figura 4. Cantidad de egresados por ediciones de la Maestría en Gestión Turística.**

**Fuente: Elaboración propia.**

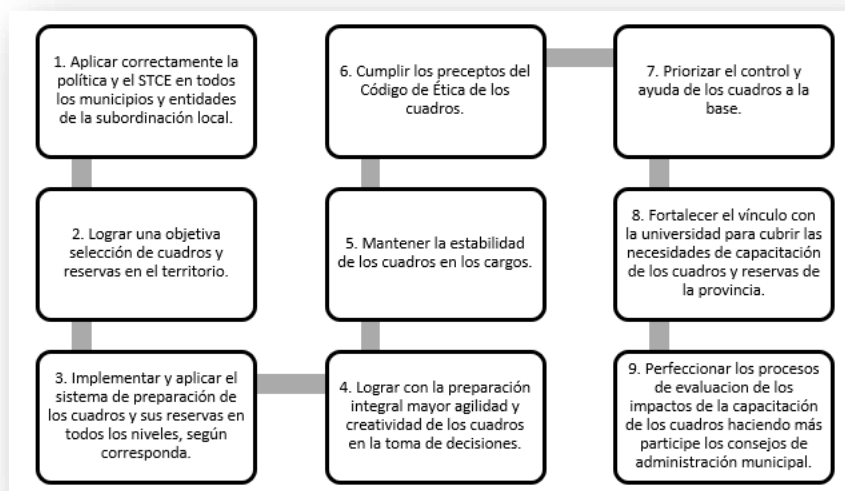
A continuación, se muestran los resultados por centros de procedencia del egresado.



**Figura 5. Procedencia de los egresados de la Maestría en Gestión Turística.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Las principales acciones orientadas a la mejora del proceso de preparación y superación de cuadros en el sector del turismo en la provincia de Villa Clara se muestran en la Figura 6.



Los resultados muestran que la brecha en competencias digitales, revenue management y sostenibilidad es crítica, coincidiendo con Rodríguez-Rodríguez (2024). El modelo propuesto supera enfoques tradicionales al integrar evaluación multidimensional y aprendizaje organizacional (Cádiz et al., 2022). La validez de los resultados se sustenta en la triangulación de fuentes y el enfoque mixto cualitativo-documental.

### Principales conclusiones.

El sistema de indicadores propuesto permite una evaluación multidimensional e integral del proceso de preparación, yendo más allá del aprendizaje para medir su impacto real en la gestión. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con la triangulación de fuentes (cuadros, subordinados, pares, superiores, documentos), garantiza la objetividad de la evaluación. Este sistema se convierte así en la piedra angular del ciclo de mejora continua, proporcionando la data necesaria para reorientar contenidos, metodologías y estrategias, asegurando que la preparación de cuadros responda cada vez con mayor efectividad a las necesidades de Cuba y sus organizaciones.

### Conclusiones

La capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba no es un gasto, sino una inversión estratégica para garantizar la competitividad y sostenibilidad del sector.

Se identifica una brecha crítica en competencias digitales, de revenue management y de gestión sostenible, lo que demanda una reconversión urgente de los programas de formación.

La dualidad del modelo de gestión (estatal/internacional) requiere de directivos con una formación híbrida, capaz de entender y conciliar ambos mundos.

### Recomendaciones

1. Crear un Programa de Alta Dirección Turística para Cuba, desarrollado en alianza con escuelas de negocios internacionales de prestigio y el MINTUR.
2. Establecer un sistema de mentoring donde directivos experimentados de las cadenas internacionales tutelen a los profesionales nacionales con alto potencial.
3. Desarrollar un Observatorio de Buenas Prácticas y Tendencias Turísticas que alimente constantemente de casos prácticos y actualizaciones a los directivos en activo.
4. Fomentar la formación in company y basada en proyectos reales de los hoteles, para asegurar la aplicabilidad inmediata de los conocimientos.

### Referencias Bibliográficas

- Cárdenas Quintero, C.R. (2022) Concepción pedagógica para la formación del profesional en turismo en Cuba. *Revista Universidad y Sociedad* vol.14 no.3 Cienfuegos may.-jun. 2022 Epub 30-Jun
- Álvarez Bustamante, K. A., & Orozco Cermeño, J. D. (2025). *Implementación De Sistemas De Gestión De Calidad En Instituciones Prestadoras De Salud Colombianas: Análisis Crítico De Su Impacto En La Seguridad Del Paciente (2015-2024)*.
- Andrea, Y., Gamboa, R., Maria, L., & Rueda, A. (2024). *UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y ESCUELA DE POSTGRADOS MAESTRÍA EN EDUCACIÓN "Estrategia educativa para fortalecer la adherencia de los cuidadores en el Plan Ampliado de Inmunización del Instituto Cardiovascular" Investigación para optar al título de Magister en Educación*.
- Belloch, C. (2021). *Diseño Instruccional*.
- Cádiz, M. M. M., Cáceres, É. B., Parra, S. J. C., & Pabón, N. D. (2022). The multi-method approach to evaluate a pedagogical model. *New Trends in Qualitative Research*, 12. <https://doi.org/10.36367/ntqr.12.2022.e718>
- Condori Chura, D., & Flores-Vargas, S. A. (2023). Impactos económicos del turismo en proveedores de servicios turísticos a nivel mundial: Una revisión sistemática. *Puriq*, 5, e540. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.540>
- Coni, A. G., Saldi, L. B., Villarramos, C., Andrés, M. L., & Juric, L. C. (2022). The Role Of Growth Mindset In Elementary School Children's Performance. *Actualidades En Psicología*, 36(133),

42–57. <https://doi.org/10.15517/AP.V36I133.45774>

Deliz, V., & Lugo, F. (2024). *UNIVERSIDAD ANA G. MÉNDEZ DISERTACIÓN DOCTORAL*.

Dweck, C. S. (2006). " (Dweck, 2006) Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The*.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%22+%28Dweck%2C+2006%29+Dweck%2C+C.+S.+%282006%29.+Mindset%3A+The+New+Psychology+of+Success.+Random+House&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%22+%28Dweck%2C+2006%29+Dweck%2C+C.+S.+%282006%29.+Mindset%3A+The+New+Psychology+of+Success.+Random+House&btnG=)

El Assafiri, Y., Esther Medina Nogueira, Y., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2021). *Método DACUM modificado*. <https://www.researchgate.net/publication/353162541>

Entenza, N. P., Analién, P. N., & García, E. C. (2021). Design And Management Of Sustainable Tourism. Proposal For The Community Development Of The Town Of Arango, Cuba. *Encuentros (Maracaibo)*, 134–152. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4758665>

Esteban Bassan, C. (2022). *CONCURSO NACIONAL 80º ANIVERSARIO DE FEHGRA Ideas para la implementación de una Gestión Sustentable En Establecimientos Hoteleros y/o Gastronómicos*.

Flanagan, J. C. (1954). *Psychological Bulletin THE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE*. 51(4).

Gómez Lega, J. L. (2022). *Modelo de cálculo del ROI de la formación en el área de desarrollo de competencias y su repercusión en la organización empresarial*. <https://udimundus.udima.es/handle/20.500.12226/1164>

Guion, R. M. (2011). Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions. *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*, 1–638. <https://doi.org/10.4324/9780203836767/ASSESSMENT-MEASUREMENT-PREDICTION-PERSONNEL-DECISIONS-ROBERT-GUION>

Honores, J. C. (2018). *Gestión de proyectos bajo el enfoque PMI-PMBOK y los plazos de liquidación de los proyectos Cash Qali Warma promovidos por FONCODES, PERU, 2017*. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/0ff96d3f-35f0-458f-80e2-ac89f3c4e773>

Huamancaja Castillo, L. B., & García Torres, M. del P. C. (2023). *Estrategias para Fortalecer la Investigación Formativa a Través del Microlearning y Flipped Learning en un Instituto Pedagógico de la Región Junín - ProQuest*. <https://www.proquest.com/openview/8c8447455a139624400f0f3e5e004f80/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Kirkpatrick. (2017). A Critique of Kirkpatrick's Evaluation Model. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 29(2), 35–53. <https://doi.org/10.1002/NHA3.20178>

- Knowles, M. (1980). From pedagogy to andragogy. *Colllearning.InfoMS KnowlesReligious Education, 1980•colllearning.Info*. <https://colllearning.info/wp-content/uploads/2019/03/The-Modern-Practice-of-Adult-Education.pdf>
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. [https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+\(1984\).+\\*Experiential+Learning:+Experience+as+the+Source+of+Learning+and+Development\\*.+Prentice-Hall.&ots=Vp7UrWZUOb&sig=isNP4TglGp3gnU0xRntP8pJr8Y](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+(1984).+*Experiential+Learning:+Experience+as+the+Source+of+Learning+and+Development*.+Prentice-Hall.&ots=Vp7UrWZUOb&sig=isNP4TglGp3gnU0xRntP8pJr8Y)
- Madeleine Valle Tapuy, L., & Dante Ayaviri Nina, V. (2020). *“El sistema organizativo comunitario de la parroquia Ahuano del cantón Tena y los efectos en el sector turístico local periodo 2015.”* <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/6674>
- Madrigal Castro, A. D., & Calderón Mora, M. de las M. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Gaceta Médica Espirituana, 19(1)*, 06–09. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Marín Sanchiz, C. R. (2022). *MarinSanchiz, Cristián Ramon*.
- Meza Ginger Karolina, B., & Walter Pin Figueroa, L. (2023). *“UNESUM” FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA TURISMO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: TEMA: AUTORA: TUTOR*.
- Molina, R. A., Rossit, -Diego G, & Álvarez, A. E. (2021). *MEJORA DE PROCESOS EN LA GESTIÓN MEDIANTE IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PDCA: CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DE SERVICIOS*.
- Moreno, E. V. (2021). *Procedimiento para la planificación de los recursos humanos en la Delegación Territorial del Instituto Nacional de la Reserva Estatal Pinar del Río*. <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/3744>
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* Routledge. *Taylorfrancis.Com*, 175–187. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080505022-16/knowledge-creating-company-ikujiro-nonaka>
- Pelegrién Entenza, N. (2023). *El turismo en Cuba estudio de casos desde la perspectiva del análisis regional*.
- Pozo Sánchez, D. (2024). Educational psychology in postgraduate studies: strategies based on learning theories and the use of ICT. In *Revista Científica Caminos de Investigación* (Vol. 5, Issue 2). <https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *COMPETENCE AT WORK Models for Superior Performance*. [www.voprosreshen.ru](http://www.voprosreshen.ru)

Terrazas Juárez, A. R., & Vargas Vega, T. de J. (2022). *Enhanced Reader*.

Vásconez Rosero, M. S., & Pacheco Sanunga, H. G. (2025). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS*.