

Procedimiento para la mejora del servicio de animación en el Hotel Pinar del Río


Procedure for improving the entertainment service at the Pinar del Río Hotel

Procedimento paramelhorar o serviço de entretenimento do Hotel Pinar del Río

Lisandra Camero Pérez*

Ingeniera Industrial. Directora de la UEB Sucursal Islazul. Pinar del Río, Cuba,
 : lisandra.camero@islazulp.tur.cu;  : <https://orcid.org/0009-0008-2476-786X>

Diana de la Nuez Hernández

Doctora en Ciencias Económicas, profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba,
 : diana@upr.edu.cu;  : <https://orcid.org/0000-0002-2184-2034>

Iverilys Pérez Hernández

Doctora en Ciencias Geográficas, profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba,
 : iverilys@upr.edu.cu;  : <https://orcid.org/0000-0003-2124-0962>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo

Camero Pérez, L., de la Nuez Hernández, D., & Pérez Hernández, I. (2024). Procedimiento para la mejora del servicio de animación en el Hotel Pinar del Río. *Avances*, 26(1), 36-53.

<http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/803>

Recibido: 10 de mayo de 2023

Aceptado: 14 de noviembre de 2023

RESUMEN

El estudio del proceso de gestión del servicio en el Hotel Pinar del Río reveló que la animación se realiza basado en el cumplimiento de objetivos y funciones independientes, lo que no contribuye a la

adecuada integración entre las unidades funcionales y de negocios, al tiempo que afecta la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial en general. De ahí que se formuló el siguiente problema de

investigación: ¿Cómo contribuir a la mejora del servicio de animación en el ámbito del Hotel Pinar del Río como hotel de ciudad?. El objetivo de la investigación fue diseñar un procedimiento para la mejora del servicio de animación que contribuya a la adecuada integración de las unidades funcionales y de negocio y al óptimo desempeño del Hotel Pinar del Río. Para el logro de este propósito se utilizaron métodos que incluyen el análisis y la síntesis, el enfoque en sistema, otras técnicas de diagnóstico empírico entre las que se pueden citar la tormenta de ideas, listas de verificación, la encuesta y el análisis documental. Como resultados de la investigación se identificaron oportunidades de mejora en la gestión del servicio de animación, que al adoptar una tendencia al enfoque a procesos contribuyó al incremento de la satisfacción del cliente y al perfeccionamiento de estilos y métodos de dirección en la entidad, así como a la disminución significativa de las quejas y reclamaciones y a la evolución favorable de los indicadores económicos y financieros de la instalación.

Palabras clave: gestión del servicio; mejora de procesos; animación hotelera.

ABSTRACT

The study of the service management process at the Hotel Pinar del Río revealed that the animation is carried out based on the fulfillment of independent objectives and functions, which does not contribute to the adequate integration between the functional and business units, while affecting the effectiveness and efficiency of business management in general. Hence, the following research problem was formulated: How to contribute to the improvement of the entertainment service in the area of a Pinar del Río hotel as a city hotel? The objective of the research was to design a procedure to improve the entertainment service that contributes to the adequate integration of functional and business units and the optimal performance of Pinar del Río hotel. To achieve this purpose, methods were used that include analysis and synthesis, the system approach,

and other empirical diagnostic techniques, including brainstorming and checklists, surveys, and documentary analysis. As results of the research, opportunities for improvement were identified in the management of the animation service, which by adopting a tendency to focus on processes contributed to the increase in customer satisfaction and the improvement of management styles and methods in the entity, as well as to the significant decrease in complaints and claims and the favorable evolution of the facility's economic and financial indicators.

Keywords: service management; process improvement; hotel animation.

RESUMO

O estudo do processo de gestão de serviços no Hotel Pinar del Río revelou que a animação é realizada com base no cumprimento de objetivos e funções independentes, o que não contribui para a integração adequada entre as unidades funcionais e de negócio, ao mesmo tempo que afeta a eficácia e eficiência da gestão empresarial em geral. Assim, formulou-se o seguinte problema de investigação: ¿Como contribuir para a melhoria do serviço de animação na zona do Pinar del Río hotel como hotel urbano? O objetivo da pesquisa foi desenhar um procedimento para melhorar o serviço de entretenimento que contribua para a integração adequada das unidades funcionais e de negócios e para o ótimo desempenho dos hotel Pinar del Río. Para atingir esse objetivo, foram utilizados métodos que incluem análise e síntese, abordagem sistêmica e outras técnicas empíricas de diagnóstico, incluindo brainstorming e checklists, pesquisas e análise documental. Como resultados da investigação foram identificadas oportunidades de melhoria na gestão do serviço de animação, que ao adoptar uma tendência de foco nos processos contribuiu para o aumento da satisfação dos clientes e a melhoria dos estilos e métodos de gestão na entidade, bem como à diminuição significativa das reclamações e reclamações e à evolução favorável dos

indicadores económicos e financeiros do estabelecimento.

Palavras-chave: gestão de serviços; melhoria de processos; animação hoteleira.

INTRODUCCIÓN

La animación turística es una tendencia dentro de la actividad hotelera que ha surgido para cubrir las necesidades de los consumidores de los servicios turísticos. Como resultado del desarrollo del sector turístico, la animación ha experimentado un considerable auge, todo lo cual repercute de manera sostenida, en la solución de las carencias que en un primer momento planteó la demanda de dicho tipo de actividad. Se consolida como una alternativa viable y desde la óptica de su funcionamiento estructural, cobra cada vez mayor espacio en la organización hotelera (Sánchez, 2019).

En la política para el turismo aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea que es necesario “continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” y “velar porque las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan fielmente a la política cultural trazada por la Revolución cubana” (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021, pp. 36 y 37). Sin perder la brújula orientadora de la cultura y nacionalidad, se trata de ofertar productos y

servicios de calidad, competitivos y avalados por las normas internacionales, de modo que contribuyan al desarrollo de la economía cubana. En ese sentido, la formación de un profesional integralmente capacitado para responder eficazmente a las necesidades del sector turístico en lo referente al diseño y gestión de programas de animación, se hace evidente, al exigir de una sana recreación. Es al mismo tiempo, un promotor del patrimonio cultural y de expresiones más auténticas y variadas de la cultura del país (Carrillo & Gavilanes, 2021).

Resulta importante señalar que, en estudios desarrollados en el sector turístico cubano los hoteles de ciudad caracterizados por ser de tránsito, donde en ocasiones se hospedan empresarios, ejecutivos de negocios, y como principal atributo, el asistir a eventos o convenciones, la oferta recreativa para este mercado constantemente responde a la promoción y diseño de programas recreativos diurnos y nocturnos con vivencias y manifestaciones culturales autóctonas del patrimonio de una región (González, 2018).

En la obra denominada “La revolución del servicio” de Karl Albrecht, se llega a una definición de la gerencia del servicio “como un enfoque total de la organización que hace

de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio” (como se citó en Estrada & de la Nuez, 2020, p.30). De igual manera, en la misma fuente se describe como “un concepto transformacional, una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y tarde o

temprano un conjunto de métodos” (Estrada & de la Nuez, 2020, p.30).

Una ilustración visual de toda la filosofía de la gerencia del servicio, es el triángulo del servicio, el cual lo componen: el cliente, la estrategia del servicio, el personal y los sistemas (Figura 1). Todos constituyen componentes claves en una organización con gerencia del servicio (Font & Blanco, 2022).

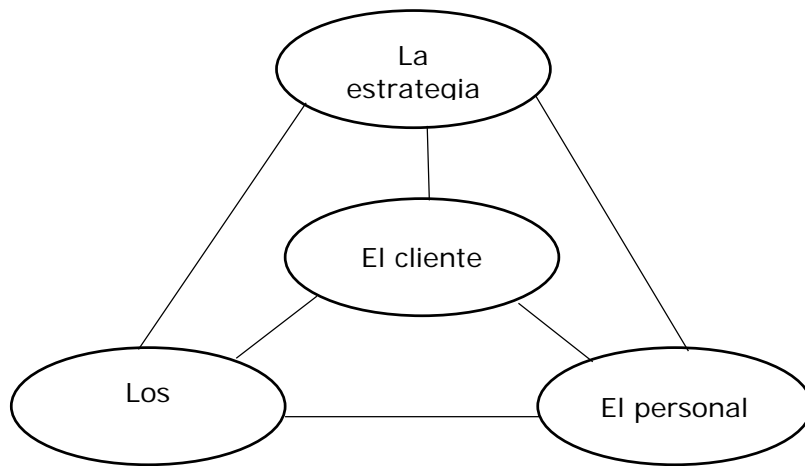


Figura 1. El triángulo del servicio. **Fuente:** Estrada (2020).

Autores como Font & Blanco (2022); Porras (2019); Tavares & Odete (2017); Santiago & Morfín (2016); Aranda (2010)

coinciden en afirmar que las funciones de la gestión de la animación se relacionan con lo mostrado en la siguiente Figura 2.

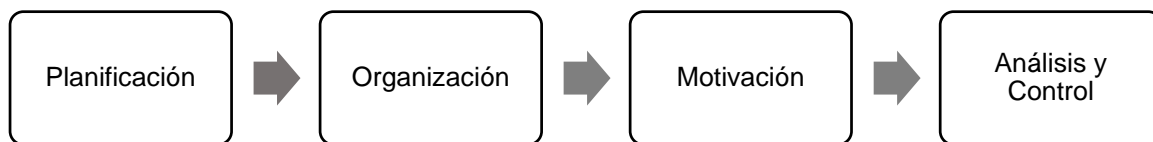


Figura 2. Las funciones de la gestión de la animación. **Fuente:** Elaboración propia.

A continuación, se describe el contenido de cada una de estas funciones.

La *planificación*: está relacionada con la solución de las siguientes tareas de gestión de la animación:

- ✓ Desarrollar la estrategia de animación teniendo en cuenta la estrategia de marketing.
- ✓ Elaborar programas de animación estándar y adaptarlos a un grupo turístico en particular.
- ✓ Analizar los diversos aspectos que afectan a la eficacia de la gestión de la animación.
- ✓ Formar una política de precios.
- ✓ Planificar las actividades de animación, e incluir medidas para mejorar el trabajo de animación.
- ✓ Convertir a un empleado en un co-emprendedor parcial interesado en la eficacia de la actividad de animación.
- ✓ Aumentar la capacidad y el crecimiento profesional de los empleados.
- ✓ Crear condiciones favorables para la autorrealización de la personal en el trabajo.

La función de análisis y control se manifiesta mediante la resolución de las siguientes tareas:

- ✓ Analizar las actividades de animación.
- ✓ Ajustar el concepto, los objetivos tácticos de los programas de animación.
- ✓ Ajustar los planes y proyectos en cuanto a los servicios de animación para los turistas.
- ✓ Controlar la aplicación de las decisiones de gestión.

En relación a las funciones generales, la de planificación y de organización, en el tratamiento de la animación hotelera, se elabora un documento rector para su desarrollo denominado, Proyecto Operativo de Animación (POA), en el cual se establece la interrelación entre los recursos de la entidad y los de su entorno, para su explotación en función de la animación, se fundamenta atendiendo al concepto previamente establecido, el cual rige

La *organización* ha encontrado su aplicación en la solución de las siguientes tareas:

- ✓ Organizar las relaciones del recinto en el entorno externo.
- ✓ Optimizar los recursos del hotel.
- ✓ Crear una estructura organizativa eficaz.
- ✓ Optimizar la interacción del servicio de animación con otros servicios del recinto
- ✓ Desarrollar una política de inversión.
- ✓ Gestión de riesgos

La *motivación* se expresa en la resolución de las siguientes tareas:

- ✓ Trabajo creativo que propicie el desarrollo personal de los empleados.
- ✓ Desarrollar formas de motivación externa para laborar.

estratégicamente las operaciones del establecimiento (Tavares & Odete, 2017).

Como parte de la función de planificación y derivado del POA, está también la elaboración de los programas de animación, uno de los documentos rectores de esta actividad, posteriormente de su puesta en valor, se aplican herramientas de retroalimentación que permiten evaluar la efectividad de los mismos dentro del proyecto (González, 2018).

Según lo expuesto, las autoras concluyen que el POA es un instrumento que permite interrelacionar los recursos del entorno con los del establecimiento, en función de la creación y el desarrollo de productos-animación, expresados en programas de actividades organizadas, que vienen siendo la razón de ser del mismo, con objetivos encaminados al logro de la satisfacción de las necesidades de ocio del cliente demandante.

Los programas de animación por su parte, como expresión determinante de un POA, deben tener ciertas cualidades que responden al entorno natural y social en el cual se van a desarrollar, al tipo de segmentos demandantes según sus gustos y preferencias, el tiempo de estancia de estos en los establecimientos de alojamiento (Sánchez & Álvaro, 2019). Así mismo, se elaboran programas generales, programas temáticos y programas emergentes, estos últimos se diseñan para situaciones

específicas, la ocurrencia de ciclones, lluvias intensas, falta de fluido eléctrico, incluso problemas de transportación, entre otras razones que por tales imprevistos no se puedan ejecutar las actividades programadas.

Las actividades de animación del programa, están respaldadas por la ficha técnica y el guion, los cuales constituyen documentos rectores de dicha actividad. Es importante destacar que todo lo anterior debe estar en correspondencia con el manual de operaciones de la cadena y los estándares que cumplen las marcas hoteleras (Carrillo *et al.*, 2022).

Gallego (2002, p. 630) considera que para poner en práctica o buscar el máximo desarrollo en un hotel se debe conocer entre otros:

- ✓ El contenido que debe tener la animación para el hotel,
- ✓ Quién planifica, desarrolla, coordina,
- ✓ Costo de la animación y que se puede obtener de ella.

Durante el diseño del programa de animación se deben considerar además, según Gallego (2002) los siguientes criterios:

- ✓ Debe ser ajustada al tipo de clientela.
- ✓ Variada y creativa, para llegar a los diferentes segmentos de clientela.
- ✓ Rítmica e integrada; el programa no debe ser percibido como actividades aisladas sin relación entre sí, sino que,

debe ser y parecer un "todo integrado".

- ✓ Flexible a los diferentes cambios por posibles propuestas o por cambios en el entorno.
- ✓ Coherente con los recursos humanos y materiales de los que se dispone.

En dependencia de la instalación y del lugar en que se encuentren ubicados los hoteles estos pueden ser hoteles urbanos o de ciudad, los cuales se encuentran situados en los centros históricos de las ciudades, al igual que en los negocios y en las zonas comerciales. Estos se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios.

Sánchez (2019) considera que la animación turística en hoteles es de suma importancia para los complejos turísticos gracias a:

- ✓ Ofrecen un abanico de entretenimiento amplio y organizado.
- ✓ Es una forma de mantener 'ocupados' a aquellos clientes que prefieren hacer vida en el hotel.
- ✓ Se presenta como un mecanismo de comunicación entre las personas y los diferentes grupos.
- ✓ Fomenta el encuentro y una relación más directa con las culturas anfitrionas.
- ✓ El tiempo libre durante las vacaciones es aprovechado al máximo.

- ✓ Saca a flote ciertas destrezas y habilidades de los participantes.
- ✓ El turista se lleva recuerdos memorables que, con seguridad, harán que repita la experiencia.

Considerándose los criterios antes expuesto, es significativo confirmar que de forma general, se aprecia en el servicio de animación turística en el destino Pinar del Río, para dar cumplimiento a la política planteada por el Ministerio del Turismo (MINTUR), que aún subsisten deficiencias en las ofertas recreativas dentro de los programas de animación con propuesta poco autóctonas y auténticas, esto se percibe en los hoteles de ciudad de la capital cabecera de la provincia de Pinar del Río, donde se identifica una serie de limitaciones que reflejan la baja calidad y variedad cultural que conduce a insatisfacciones por parte de los clientes que visitan el destino Pinar del Río y sobre todo el Hotel Pinar del Río perteneciente a la cadena Islazul, organización objeto de estudio en la presente investigación.

Un diagnóstico preliminar realizado en la instalación mencionada a finales del 2021 reveló entre sus principales hallazgos los siguientes:

- ✓ En general, la animación turística es repetitiva y limitada a ciertas actividades que son propuestas en otros hoteles del país.

- ✓ A menudo y únicamente, la animación es confundida con el espectáculo, los disfraces, las actividades lúdicas.
- ✓ No se dispone de equipos sólidos de formadores para animadores turísticos, ni mucho menos instituciones dedicadas a este campo profesional, tan necesario en el sector del turismo.
- ✓ Los escasos programas de formación técnica y profesional se sujetan actualmente al desarrollo de las actividades artísticas y de la comunicación, lo que ocasiona confusión en el desarrollo de las funciones profesionales reales de los animadores turísticos.
- ✓ En la mayoría de las veces la dirección del hotel se mantiene ajena al desarrollo del proyecto de animación y hasta concebida equivocadamente como una actividad complementaria para el entretenimiento del turista.
- ✓ El presupuesto destinado para la actividad de animación resulta en no pocas ocasiones, muy escaso y cada vez se destinan menores importes hacia esta actividad.

Los hallazgos anteriores permitieron formular el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la mejora del servicio de animación en el hotel Pinar del Río?

Para contribuir a la solución de problema que se investiga se define como objetivo general: Diseñar un procedimiento para la mejora del servicio de animación en el hotel Pinar del Río, que contribuya a la integración de las unidades funcionales y de negocio y a la elevación de los indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia de la gestión en general.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para identificar las limitaciones que se presentan en la gestión del servicio de animación en el Hotel Pinar del Río se empleó una metodología (de la Nuez & Castell, 2023) cuyas etapas se exponen a continuación:

1°. Determinación de las necesidades de información: incluye el análisis de los diferentes enfoques predominantes en la dirección del hotel para desplegar el servicio de animación, se refiere específicamente a

describir, cómo se asume la animación, como resultado final del proceso (servicio) o como proceso, cuál es la filosofía que prima en la organización acerca de este servicio, si son utilizadas herramientas para la mejora del mismo, entre otras.

2°. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico: el objetivo del diagnóstico fue identificar las deficiencias presentes en la gestión del servicio de animación del Hotel

Pinar del Río (alcance) a fin de detectar las oportunidades de mejora para diseñar un procedimiento con enfoque a procesos.

3°. Definición de las fuentes de información: las fuentes de información secundarias incluyen informes de balance de la Sucursal Pinar del Río, registros internos del Hotel y otros documentos que contienen referencias al tema que se aborda. En cuanto a las principales fuentes de información primarias se recaba información de clientes [(turistas-nacionales/ extranjeros, turoperadores (TTOO) y agencias de viajes (AAVV)], directivos y trabajadores del hotel, así como de profesores del Centro de Capacitación y Desarrollo del Ministerio del Turismo (MINTUR) en la provincia.

4°. Diseño de formatos para la captación de información: abarca la encuesta, la dinámica de grupos en la que se utilizan herramientas como el mapeo de procesos, diagramas de flujo, matrices de relaciones, etc. para abordar la mejora de procesos, así como el juicio y experiencia de las autora para caracterizar las condiciones del hotel al ofrecer el servicio de animación.

5°. Diseño de la muestra: para la determinación del tamaño de la muestra en la encuesta a clientes se utilizó el programa "sample.exe", que ofrece una confiabilidad del 95% y un margen mínimo de error permisible de 0.10.

6°. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información: en el procesamiento de los datos se combinan procedimientos automatizados (SPSS y MiniTab) y la experiencia de especialistas en técnicas de investigación.

7°. Para el análisis de los procesos tal y como se desarrollan en la actualidad se parte del análisis de la cadena de valor propuesto por Michael Porter (como se citó en Estrada & de la Nuez, 2020), mediante el cual se procedió a identificar los procesos operativos o de negocio que tienen lugar en la organización.

8°. Diseño del proceso de servicio de animación. Se tuvo en cuenta los criterios de Galloway (1994); Medina *et al.* (2017) y Avich *et al.* (2023) para incluir elementos de calidad que permitieran alcanzar la mejora continua del proceso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos obtenidos a partir del análisis documental y demás técnicas de investigación aplicadas se codificaron y se analizaron separadamente y luego se compararon, como una manera de validar los hallazgos, por lo que todo ello permitió

identificar las principales regularidades que corroboran la existencia del problema en la realidad que se investiga, lo cual se identifica con lo siguiente: El proceso de gestión del servicio se lleva a cabo con enfoque al producto (servicio), por lo que se privilegia la

evaluación de su eficacia como resultado del proceso y no se enfatiza en el cómo se produce ese resultado en cada una de sus fases.

El servicio de animación en la práctica no se considera entre los procesos operacionales clave por lo que su planificación no tiene su origen desde la perspectiva del cliente y por tanto, desde las características de la demanda.

A pesar de que la dependencia de la actividad de animación podría estar, en coincidencia con Gallego (2002), en el área de comercialización, de relaciones públicas, o de la propia dirección general del hotel, lo más importante son las interrelaciones con otros departamentos, elemento este que en escasa medida se tiene en cuenta al momento de planificar la animación.

La promoción de la animación en el hotel adolece de una definición de sus objetivos que garantice la información de las actividades que se van a realizar, favorecer la participación y generar un clima que apoye y contribuya a la animación.

Al correlacionar las fases (subprocesos) del servicio de animación con los atributos de calidad validados por el cliente se concluye que es en la propia ejecución de las actividades de animación, donde recibe el mayor impacto, por lo que se decide seleccionar este subproceso (fase) para proceder a la mejora.

A partir de asumir las etapas del proceso de animación descritas anteriormente, el procedimiento que se propone tiene el propósito de servir como instrumento para garantizar la mejora del servicio de animación y tienen como punto de partida los resultados del diagnóstico empírico realizado entre los que destaca el bajo índice de satisfacción de los clientes al evaluar el servicio de animación en la instalación.

Las autoras de la presente investigación concuerdan con la definición sobre procedimiento dada por Ponjuán *et al.* (2005) cuando afirman que por procedimiento cabe entender un "conjunto de pasos o actividades que realiza una persona para obtener un resultado específico" (p. 4). Según los autores citados, en muchos casos los procedimientos se recogen en documentos que contienen el objeto y campo de acción de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

El razonamiento anterior está en correspondencia con las pautas que las empresas suelen seguir para elaborar la información documentada relativa al sistema de gestión de la calidad.

En la Tabla 1, se relacionan los pasos del procedimiento correspondientes a cada uno de los procesos definidos según la tipología

sugerida por la NC ISO 9001:2015 (Oficina Nacional de Normalización, 2015). Para el diseño del procedimiento se tuvieron en cuenta además, la NC-127 que establece los requisitos mínimos a cumplir por los establecimientos de alojamiento: Hotel, Aparthotel, Villa y Motel para la clasificación

por categorías (Oficina Nacional de Normalización, 2014) y el Manual de operaciones de animación y recreación de la Cadena Hotelera Islazul (Grupo Hotelero Islazul, S.A. -Dirección de operaciones, 2017).

Tabla 1. Interrelación procesos-pasos del procedimiento (subprocesos). **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos	Pasos del procedimiento (subprocesos)
Planificación	1. Diagnóstico de los clientes, de la instalación y de la comunidad
	2. Planeación de la estrategia de la animación
	3. Planeación del proyecto y los programas de animación
	4. Aseguramiento de los recursos materiales y humanos
Gestión de recursos	5. Gestión de compras
	6. Gestión de la seguridad, higiene y protección
	7. Gestión del clima laboral
	8. Gestión de las competencias laborales de los animadores
	9. Gestión del presupuesto para la animación
	10. Gestión del personal artístico
Realización del producto	11. Proceso de comunicación
	12. Promoción y divulgación de la animación
	13. Elaboración de los proyectos
	14. Elaboración de los programas por segmentos
	15. Elaboración de los guiones y fichas técnicas de las actividades
	16. Diseño y decoración de las áreas de animación
	17. Asignación de recursos
	18. Preparación y ensayo de las actividades de animación
	19. Coordinación con el personal artístico que apoya la animación
	20. Recibimiento y despedida de los clientes
	21. Ejecución de las técnicas de la animación
Medición, análisis y mejora	22. Evaluación de la satisfacción de los clientes
	23. Acciones correctivas
	24. Evaluación del desempeño de los trabajadores
	25. Seguimiento y medición de los procesos
	26. Retroalimentación

Como resultado de la implementación del procedimiento durante el año 2022 hasta la fecha se obtienen resultados que permiten validarlo, a fin de que sea generalizado en otros procesos operacionales de la instalación (alojamiento y restauración).

En coincidencia con Carrillo *et al.* (2022); Cobas, (2021), se sugiere que para lograr una efectiva aplicación del procedimiento es necesario que los responsables del servicio de animación en particular, estén familiarizados con el enfoque de gestión basado en procesos y con la mejora continua como principios de gestión de la calidad establecidos en la NC ISO 9001:2015.

Durante la etapa de *planificación* que abarcó el despliegue de los cuatro primeros pasos del procedimiento se realizó el diagnóstico de los clientes, la instalación y de la comunidad, el cual representa una información valiosa como punto de partida para proceder a la mejora del servicio de animación y con ello se aseguró la calidad de la planeación de la estrategia de animación del hotel, del proyecto y de los programas de animación correspondientes a cada mes, al tiempo que se aseguraron los recursos materiales y humanos para desarrollar las actividades.

Para garantizar los procesos de *gestión de recursos*, lo que está relacionado con la segunda etapa del proceso de servicio de

animación, se elaboró la ficha de proceso de gestión de compras, así como la de gestión de la seguridad e higiene más protección. Se contrató un servicio de consultoría para realizar un estudio del clima laboral en el hotel, así como se definieron las competencias laborales de animadores, el presupuesto y el personal artístico a intervenir en las actividades de animación.

La etapa procesos de realización del producto, se corresponde con la etapa más extensa del proceso de mejora y se extiende desde el paso 11 hasta el paso 21. La mejora del servicio de animación se basó en primer lugar en la definición de las 4 etapas (procesos) que tienen lugar en este servicio según la tipología de procesos definida en las NC ISO 9001:2015, se elaboró la ficha del proceso de animación (Anexo 1).

La última etapa del proceso de servicio de animación comprendida en el procedimiento para su mejora es la que tiene que ver con los procesos de *medición, análisis y mejora*, la cual se extiende desde el paso 22 hasta el paso 26 y se corresponde con la retroalimentación.

La experiencia en la aplicación del procedimiento en el proceso de animación ha representado para el Hotel un considerable ahorro de tiempo en las actividades, mejora en el servicio al cliente, incremento de la responsabilidad por el todo y de la flexibilidad al momento de ejecutar las actividades,

mejor administración de los recursos, más compromiso del colectivo de trabajadores, mejora del estilo y métodos de dirección, así como, contribución a elevar la cultura de trabajo en equipo.

Considerando las deficiencias y limitaciones generales similares para los

CONCLUSIONES

El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que los principales fundamentos asociados a la gestión del servicio de animación en hoteles de ciudad se identifican con lo siguiente: la gestión de la animación turística como servicio comprende un proceso que abarca las etapas de planificación, organización, motivación, y análisis y control; su conceptualización, ha ido evolucionando con los cambios que se han ido operando en la manera de hacer turismo. En el análisis de las causas que influyen en el problema planteado se pone de manifiesto que no se identifican por el Hotel atributos del servicio relacionados con los aspectos intangibles del servicio, al tiempo que no se

hoteles de Pinar del Río, se propone extender la aplicación del presente procedimiento para el destino hoteles de ciudad, siempre que se cumplan las premisas descritas, lo que permitirá elevar los niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en la gestión del proceso de servicio de animación.

aprecia el debido reconocimiento por parte de directivos y trabajadores acerca de las bondades que ofrece la gestión de la animación como proceso y no como mero producto o resultado final. Se logró estructurar un procedimiento de mejora para el servicio de animación en hoteles de ciudad que permite integrar varios enfoques de dirección, entre los que se destacan, el enfoque a procesos, el enfoque sistémico que tienen como elemento común la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, que ha influido favorablemente en los indicadores de eficacia, efectividad y eficiencia definidos para validar el propio procedimiento tras su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aranda Rodríguez, D. (2010). Diseño de los procesos para la gestión de la animación turística. *Revista Vinculando*.
https://vinculando.org/vacaciones_vijaes/disenos_procesos_gestion_animacion_turistica.html

[ajes/disenos_procesos_gestion_animacion_turistica.html](https://vinculando.org/vacaciones_vijaes/disenos_procesos_gestion_animacion_turistica.html)

Avich Wanton, R. de las M., Pellicer Durán, R. G., Avich Wanton, R. de las M., & Pellicer Durán, R. G. (2023). Procedimiento para la mejora del

- sistema de gestión de la calidad en el Hotel Villa San Juan. *Economía y Desarrollo*, 167(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842023000200011&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Carrillo Rosero, D.A. & Gavilanes González, E. P. (2021). La gamificación como herramienta adicional en la experiencia del viajero. *Universidad y Sociedad*, 13(53), 369-373. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2491>
- Carrillo Rosero, D.A., Rivas Bravo, M. R., & Paredes Núñez, A. V. (2022). Actividad práctica para la evaluación de actividades *outdoor training* como técnica de animación en instalaciones turísticas rurales. *Revista Conrado*, 18(51), 572-581.
- Cobas Pérez, M. S. (2021, diciembre). La calidad del servicio de animación turística: Una necesidad para el desarrollo del turismo en La Habana. *Revista Mundo Turístico*, 2. <https://mundoturistico.tur.cu/revista/Revista%20MT.pdf>
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana.
- De la Nuez Hernández, D., & Castell Catalá, A. (2023). Procedimiento para la gestión de la calidad en empresas cooperativas agropecuarias. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, COODES, 11(1), 11. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/583>
- Estrada Blanco, D. (2020). *Procedimiento para la mejora del proceso de restauración en el hotel Pinar del Río* [Tesis de Maestría]. Universidad de Pinar del Río. <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DI/CT/3901>
- Estrada Blanco, D., & de la Nuez Hernández, D. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22(1), 81-96. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/511/1596>
- Font Aranda, M. & Blanco González, G. (2022). Concepto de servicio de calidad en la gestión hotelera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 212-228. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.15>
- Gallego, L.F. (2002). *La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI*: Mc. Graw-Hill.
- Galloway, D. (1994). *Mejora continua de procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas*: Gestión 2000.

- González Camejo, I. T. (2018). *Procedimiento para la gestión de la calidad de la experiencia turística en hoteles. Aplicación en el hotel Playa Pesquero* [Tesis de Maestría]. Universidad de Holguín. <https://repositorio.uho.edu.cu/bitstream/handle/uho/6206/lvis%20Taide%20Gonz%C3%A1lez%20Camejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo Hotelero Islazul, S.A. Dirección de operaciones. (2017). *Manual de operaciones de Animación y Recreación*. www.islazul.tur.cu
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Salas Álvarez, W. (2017). *Gestión y Mejora de procesos de Empresas Turísticas*. 1ra ed.: Editorial Jurídica del Ecuador. https://www.researchgate.net/publication/321368702_Gestion_y_mejora_de_procesos_de_empresas_turistica_s#fullTextFileContent
- Oficina Nacional de Normalización. (2014). *NC-127 Industria Turística – Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Recuperado de <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DIGITAL%20DE%20NORMAS%20CUBANAS/2014/NC%20127%20a2014%2076p%20mse.pdf>
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). *NC ISO 9001-Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. La Habana: ONN.
- Ponjuán Dante, G., Villardefrancos Álvarez, M. D., & León Santos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*: Editorial Félix Varela.
- Sánchez Romero, Y. (2019). Animación hotelera, una perspectiva de diferenciación de marcas. Bases conceptuales y metodológicas. *Explorador Digital*, 3(4), 79-95. https://doi.org/10.33262/explorador_digital.v3i4.917
- Sánchez Romero, Y., & Álvaro Silva, G. X. (2019). Técnicas de animación en los servicios de las agencias de viaje cubanas. *Revista de Investigación*, 43(98). <https://www.redlyc.org/journal/3761/376168604009/376168604009.pdf>
- Santiago Jiménez, M. E., & Morfín Herrera, M. (2016). Animación Turística para el diálogo de saberes. Instituto Tecnológico de Puebla-Universidad de Las Américas, Puebla. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Evelinda-Santiago-Jimenez/publication/322959965_Animacion_turistica_para_el_dialogo_de_saberes/links/5a79d133a6fdcc4ffe9

[27645/Animacion-turistica-para-el-dialogo-de-saberes.pdf](https://doi.org/10.15445/animacion-turistica-para-el-dialogo-de-saberes.pdf)

Tavares Esteves, E., & Odete Fernandes, P. (2017). La contribución de la animación turística en la elección y la

experiencia turística: El caso de la región Alto Tras-os-Montes-Portugal. http://www.scielo.org/ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322017000300006

Anexo 1. Ficha del proceso de animación mejorado.

Responsable del proceso:	Animador
Objetivo	Planificar y ejecutar las actividades relacionadas con el esparcimiento, la animación y recreación de los clientes, a través de un programa debidamente diseñado, aprovechando las potencialidades internas y del entorno.
Descripción del proceso	Se desarrollan las actividades recreativas para el esparcimiento de los clientes a partir de: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y gestión de los recursos e insumos para la recreación diurna y nocturna de clientes. • Organización diaria de las actividades recreativas en el Hotel, a partir del talento interno y de contrataciones de artistas externos. • Ejecución de actividades recreativas diarias planificadas. • Control de los recursos destinados a las actividades. • Medición de la satisfacción de clientes. • Retroalimentación continua.
Recursos humanos	Animador Artistas contratados Subdirector de Hotel
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario adecuado para la ejecución de las actividades. • Equipos de cómputo, impresoras y sistemas informáticos para la gestión del proceso. • Modelos y materiales de oficina necesarios para las actividades. • Equipos y útiles para asegurar la ejecución de las actividades recreativas.
Recursos financieros	Presupuestos del plan aprobados para el año de las áreas.
Documentos regulatorios y normativos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución 60/2011 CGR Normas del sistema de control interno. ▪ Serie NC ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. ▪ NC 127 Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
Documentos internos del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales operativos del Grupo Hotelero Islazul S.A. ▪ Manual de animación de Grupo Hotelero Islazul S.A. ▪ Procedimiento del hotel para la actividad de animación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Camero Pérez, L.: revisión de literatura, propuesta de diseño metodológico, diagnóstico, análisis estadístico, redacción de artículo, ajustes.

de la Nuez Hernández, D.: asesoría y revisión metodológica, revisión de literatura, revisión de redacción.

Pérez Hernández, I.: revisión y asesoría en general.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses con respecto a la publicación de este artículo.

Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license