

## **Título: Aspectos teóricos sobre el proceso de animación Turística.**

**Autores:** Dr.C., MSc. Roberto A. Frías Jiménez, CETUM; MSc. Mahé González Arias, CETUM, MSc. Rebeca Jaquinet Espinosa.

### **Fundamentos generales sobre el turismo.**

Existe un hecho que desarrolla influencias de todo tipo, desde las políticas a las culturales, desde las sociológicas a las económicas, desde la medioambiental a la recuperación histórica. Este hecho forma parte de la historia del siglo XX y lo que será del siglo XXI, el turismo. Este suceso constituye la afición de viajar por placer, deporte o instrucción; conjunto de población que tiene esta afición; organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes; industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista.

Para la OMT el turismo es la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

Esta definición se puede complementar con la dada por Tourism Society (1979) donde plantean que el turismo incluye cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente viven y trabajan, así como las actividades que realizan durante su estancia en dichos destinos y en consecuencia Jarafi (1994) define como turista a la persona que se encuentra lejos de su hábitat habitual.

Esta actividad abarca el comportamiento humano, el uso de recursos y la interacción con otras personas, economía y entornos. Es, por lo tanto, una actividad social esencialmente de comunicación, que también implica el movimiento físico de las personas a lugares diferentes de donde residen habitualmente.

En la actualidad y desde el punto de vista epistemológico, el turismo se ubica como un aparato cultural, como una concepción ideológica que produce y reproduce a través de diferentes instancias, en las regiones visitadas.

Las causas que motivan los desplazamientos suelen ser múltiples, entre ellas se destacan el esparcimiento, negocios, saludos, deportes y eventos o combinaciones de estos.

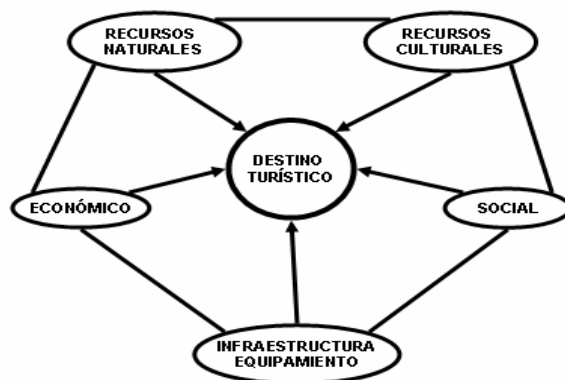
A partir de las motivaciones e intereses de viajes más comunes, se han reconocido un grupo de tipos de turismo, con los cuales se han desarrollado las principales ofertas y negocios tanto en los destinos turísticos como en las empresas involucradas en su explotación. De esta forma podemos clasificar el turismo en los siguientes tipos: turismo de recreación y descanso, turismo de salud, turismo socio cultural, turismo deportivo, turismo religioso, turismo de negocios, turismo de congresos y convenciones (eventos), turismo de incentivos, turismo de naturaleza.

Hasta aquí se ha demostrado que las personas viajan por motivos muy diversos, pero sean cuales sean las motivaciones, lo cierto es que la realización de viajes vacacionales, más o menos frecuentes, se ha convertido en algo común para la

mayoría de los ciudadanos y es una característica distintiva de las sociedades económicamente desarrolladas desde los finales del siglo XX. Esto ha sido posible debido a los avances en los medios de transporte y el extraordinario crecimiento de la industria turística, aspecto que será abordado a continuación.

El turismo constituye un sistema abierto que está formado por cinco componentes que interactúan entre sí y que se desarrollan y desenvuelven en un destino turístico, tal como se muestra en la figura 1.

Fig. 1: El sistema turístico



Fuente: Elaboración propia

El fundamento del sector turístico consiste en generar servicios, como resultado final de producción. Lo que obliga a un estudio, tener en cuenta los aspectos conceptuales de los servicios.

### Los servicios. Aspectos conceptuales.

El servicio es la acción y efecto de servir, mérito que se hace trabajando para una entidad; utilidad o provecho; organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público de alguna entidad oficial o privada; es la prestación humana que satisface alguna necesidad del hombre que no consiste en la producción de bienes materiales.

Tradicionalmente se ha tratado de reflejar a grandes rasgos el proceso realizado por el subsistema de operaciones en la producción de bienes o servicios, independientemente de la empresa o sector al que pertenezca, tratando de recoger los elementos básicos comunes en estos procesos.

Tal como indican Adam y Ebert (1991), para la obtención del producto es necesario un proceso de conversión que tratará de transformar los insumos en bienes y/o servicios.

Cada servicio posee un valor, tanto desde el punto de vista del que lo ofrece como del consumidor, su cliente. Pero este valor solamente se hace efectivo bajo dos condiciones: por un lado, que los recursos materiales y humanos pertenecientes a la empresa de servicios estén disponibles, y por tanto, que el cliente sienta la necesidad y acudiendo a la empresa de servicios la satisfaga (Eiglier y Langeard, 1993) por tanto, el valor del servicio existe cuando tiene lugar la producción del mismo.

En el subsistema de operaciones de las empresas de servicios pueden identificarse una serie de elementos: el servicio, el cliente, el personal en contacto, el soporte físico, el sistema de organización interna y los demás clientes, destacando la importancia del cliente para la existencia de dicho bien, que además de consumidor actúa como coproductor.

Se ha mencionado que existen varios tipos de servicios en relación con la empresa que la desarrolla. En el sector turístico no se obtiene resultados tangibles como en otras empresas productivas, sino resultados intangibles, ellos son los servicios turísticos. Por lo que es importante hacer el análisis de los servicios turísticos.

### **Servicios turísticos.**

El éxito de la empresa turística está marcado por la excelencia en los servicios, es importante entonces, que a la hora de establecer el tiempo del mismo se marquen una serie de retos, entre los que se destacan, los siguientes (Fessard, 1995)

- El cliente debe ser libre y bien servido. El cliente debe ser servido cuando quiera, donde quiera y como quiera. La automatización podría ser una posible vía, sobre todo por lo que se refiere al “cuándo” ya que normalmente permite incrementar la franja horaria de atención al público con mayor facilidad.
- La empresa turística deberá ofrecer un servicio libre, permanente e instantáneo. La tendencia es a estar a disposición del cliente la mayor parte del tiempo posible, ofreciendo en mayor medida, servicios que requieran poco tiempo de preparación. Lo que hace pensar en una mayor accesibilidad al servicio y unos menores tiempos de espera.
- Y, finalmente, el personal exigirá trabajar a tiempo elegido, teniendo en cuenta que el tiempo del personal en contacto debiera coincidir con el de los clientes.

Otro aspecto que ayuda al éxito es el control de la demanda. En la actualidad ésta se ha fragmentado de tal manera que se puede desarrollar ofertas múltiples, de las características más diversas, con la seguridad de tener consumidores si se es capaz de crear el producto/ servicio adecuado para la satisfacción de necesidades, expectativas o sueños de un determinado grupo.

El análisis de cada servicio que se oferta en el sector turístico hace posible que este sea rentable, que se cumpla con la principal razón de ser de dicho sector: la

satisfacción del cliente. Todo ello conlleva a la correcta administración de cada una de las operaciones.

### **La administración de operaciones. Aspectos conceptuales.**

Las reflexiones y valoraciones sobre los conocimientos, experiencias y técnicas relacionadas con la Administración y la Administración de Operaciones (**AO**), que exponen diversos autores en textos, publicaciones periódicas (Anexo III) y otros materiales científicos, resultan extremadamente amplias sin que existan diferencias significativas en su esencia y contenido, que se define como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Jordán (1996) vincula la administración con el proceso de toma de decisiones y la dirección de los miembros de la organización hacia los objetivos definidos.

El término “administración de operaciones está referido a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados.

En la actualidad los académicos, estudiantes y profesionales de la AO disponen de una gran diversidad de programas computacionales diseñados para facilitar el proceso de gestión empresarial en este campo.

Varios de estos programas informáticos facilitan la gestión de funciones básicas de la Administración de Operaciones como previsión, inventarios, programación (Forecast Pro; Glovia; Macola) en forma independiente y otros permiten la planeación de los recursos empresariales de forma integrada.

Las consideraciones conceptuales sobre la Administración de Operaciones expuestas, permiten adentrarnos en el conocimiento de esta ciencia, la cual en su campo de estudio incluye no solamente las actividades de manufactura (objeto de estudio tradicional), sino que ha ampliado su accionar hasta los servicios, manifestando en los últimos años una creciente introducción de las novedosas tecnologías de la información y la automatización. Estos elementos constituyen un punto de referencia para valorar el estado del arte y la práctica de la Administración de Operaciones.

Todo servicio turístico que se oferte necesita de un análisis, una organización y una dirección. Dada esta premisa se debe comentar sobre los aspectos conceptuales de la administración de operaciones en los servicios.

### **La administración de operaciones en los servicios.**

Las decisiones de la función de operaciones en los servicios deben de estar enfocadas a un elemento clave, el cliente (González Pérez, 1997; Negrin Sosa, 1997/d/, 1999/c/; Padrón Robaina, 1998; Hayes, 1999; Cuétara Sánchez, 2000), considerando que una empresa que solo cuente con objetivos cuantitativos, le resulta fácil creer que todo lo que no sea así carece de importancia.

En los últimos años plantean Gaither & Frazier (2000), algunas de las más reconocidas empresas mundialmente en la rama de los servicios, específicamente las dedicadas a la rama de la telecomunicación, mercadotecnia masiva, transportación aérea y de los servicios financieros han tomado en cuenta dos vías fundamentales para administrar exitosamente sus operaciones<sup>1</sup>.

1. Donde resulta apropiado han adoptado procedimientos avanzados y bien conocidos de planeación, análisis y control, que primero fueron desarrollados en la manufactura.
2. Han reconocido las propiedades únicas de las operaciones de servicio y han desarrollado procedimientos novedosos de administración para este tipo de operaciones.

En muchas empresas según Chase & Aquilano (2001), la programación efectiva de las operaciones de servicio se logra a través de la programación del personal. Técnicas como programación de grupos de trabajo, análisis de línea de espera y la simulación por computadora son utilizadas para planear y controlar estas operaciones de servicio.

Una vez identificadas las particularidades que caracterizan el proceso de Administración de Operaciones en las empresas de servicios, a continuación se expondrán algunas valoraciones sobre las posibilidades reales que ofrecen los actuales modelos de AO para gestionar a este tipo de empresa.

Del análisis generalizado de las operaciones de una empresa se debe desmembrar lo general en lo particular; o sea, centrar la atención en la gestión de cada uno de los procesos que se ejecutan.

### **Gestión por procesos. Aspectos conceptuales.**

Antes de ahondar en aspectos conceptuales y generales acerca de la gestión por procesos, es necesario puntualizar, primeramente, qué es un proceso. Muchas son las definiciones que se han dado de este fenómeno. Entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Secuencia de acciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada (JM Costa i Estany).
- Organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico (EFQM European Foundation for Quality Management).
- Concatenación de las decisiones, actividad y tareas llevadas a cabo por diferentes profesionales en un orden lógico y secuencial para producir un resultado previsible y satisfactorio (A. Arcelay)

---

<sup>1</sup> Una clasificación con criterios similares a los expuestos ofrecen también autores como Sasser et al. (1988) y Schroeder (1992).

Dicho en otras palabras, y a manera de resumen, se entiende como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas; o sea, un conjunto de actividades destinadas a generar valor añadido sobre las entradas para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente.

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo utilizada por muchas organizaciones que emplean referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El enfoque basado en procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000: 2000). La Gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

En la planificación del sistema de gestión de la empresa, el concepto de gestión por procesos (process approach), establece como principio la generación y agregación de valores de manera que la acción se soporte con análisis, revisión de experiencias, aplicación de directrices y herramientas de la organización y cuyos resultados den respuesta a las necesidades de la empresa.

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o las funciones (cómo se hace).
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadísticos de procesos para hacer predecibles calidad y costo)
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

El principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

1. Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
2. Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

3. Mejorar la calidad y el valor percibido por lo cliente de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
4. Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La gestión por proceso, en una empresa hotelera es una acción clave que hace posible el cumplimiento de los patrones de calidad de los servicios hoteleros.

### **El servicio hotelero.**

El turismo implica hoteles. Existen en todo el mundo millones de habitaciones a disposición del viajero. Los hoteles sostienen, participan y ayudan al desarrollo de centros comerciales, centros gubernamentales, centros de ocio y parques de atracciones.

En principio no existe ninguna diferencia conceptual entre una empresa hotelera y el resto de las empresas, sea cual sea el sector en que operen éstas. Encuadrada en el sector productivo de los servicios, no puede destacarse ningún elemento diferenciador, con respecto a otro tipo de empresas. La empresa hotelera, como cualquier otra, es un sistema abierto, con una organización habitualmente lineal, en la que pueden diferenciarse sin dificultad los subsistemas de aprovisionamiento, de producción, comercial, administrativo y financiero.

Admitiendo esta equiparación conceptual, si se pueden encontrar ciertas características que diferencian a la empresa hotelera del resto, unas serán propias de toda empresa de servicios y otras exclusivas de la misma.

- La primera característica a destacar, común a todas las empresas del sector, es la intangibilidad del producto principal que generan: el alquiler de habitaciones. Las habitaciones de un hotel que un día no son ocupadas por clientes, podrán serlo al día siguiente, pero no pueden almacenarse para ser alquiladas con posterioridad, ya que todo servicio sólo puede consumirse cuando se genera. No toda la producción de un hotel es intangible; la producción de restauración no lo es, sin embargo también es altamente perecedera. En muchos hoteles, esta última, puede tener incluso más importancia, valorándola en términos monetarios, pero si hemos denominado producción principal al alquiler de habitaciones es por ser la razón primera que justifica la existencia de un hotel.
- La segunda característica, es la fuerte inversión capital, que hay que realizar para acometer la creación de una industria hotelera, unida a una producción totalmente rígida, que hace muy complicada la conversión en otro tipo de industria, cuando por las razones que sean no se alcanzan los objetivos planeados, ni se satisfacen las expectativas que inspiraron el proyecto.
- Como última característica – común a la mayoría de las empresas de servicios – cabe destacar el gran peso del factor mano de obra, plasmado en

que éste supone entre un 30 y un 45 por ciento de los costes totales de explotación; esto hace que sea con diferencia el de mayor peso específico de todos los factores de producción sacrificados en el proceso productivo.

El hotel, como uno de los elementos más significativos del siglo XX, también ha efectuado su transición, ha pasado a ser de un lugar de visita y estancia relacionada con el veraneo, la compañía a familias que pasaban por el sanatorio u hospitales, determinadas compras etc., a tornarse en un lugar en un espacio próximo a la vida cotidiana utilizado para vacacionar, reuniones de negocios u otros eventos.

El hotel del siglo XXI ya no es lo que era, ni será lo que es hoy. Los alojamientos se han convertido en estructuras en constante evolución que está obligada a atender al mercado, a los cambios de tecnologías, a los distintos perfiles de la demanda, a la creatividad inmediata o a las necesidades que va generando.

Poco a poco se ha visto cómo se va gestando una hotelería de nueva generación que se expande por ciudades, zonas turísticas o lugares recónditos donde lo rural o la naturaleza está representada por sus espacios libres de contaminación, donde los clientes disfrutan de visitas, paisajes o tranquilidad fuera de las grandes urbes. Ya no se trata sólo de construir hoteles; el objetivo es además, diseñar espacios con "forma" donde se expresan las nuevas superficies para el descanso, relax, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general.

Hay varios ejemplos de nuevas tendencias en la concepción de los hoteles. Entre ellos podemos citar:

- **El Feng Shui**, buscando la armonía con la naturaleza. Sus símbolos del yin (interior) y el yang (exterior) se expresan a través de los cinco elementos (madera, agua, tierra fuego y metal).
- **El Zen**, siguiendo la filosofía japonesa de las líneas y formas puras, el minimalismo, sencillez, armonía, equilibrio y tacto.
- **Los pequeños alojamientos con encanto**. Creación o rediseño de pequeños establecimientos, casas o edificios con algún tipo de singularidad que, aprovecha las nuevas tendencias del turismo de interior, cultural, de naturaleza o de simple descanso para aquellos que huyen de la gran ciudad.
- **Hoteles- balneario** que resulta una oferta consolidada para aquellos establecimientos que quieran ofrecer un producto diferente, que tiene enormes ventajas para el turismo de ocio, cultural, de reuniones etc., cuando se aborda de una perspectiva amplia que permite ofrecer a los clientes un (plus saludable), como son las aguas termales, generalmente en entornos naturales y donde esta alternativa vacacional es para muchos turistas, una oportunidad para relajarse de las presiones y agobios de la vida diaria.
- **Hoteles SPA y balnearios urbanos**. Es indiscutible que el SPA está de moda y su crecimiento va a ser muy importante en los próximos años.
- **Talasoterapia**. La talasoterapia es el uso del agua de mar y todo lo que le rodea. En la zona turística de mar han proliferado los establecimientos hoteleros y centros que ofrecen este servicio, utilizando el agua de mar para



toda una hidroterapia que, también, tiene sus propiedades relajantes, curativas y estéticas, según su utilización.

- **Hoteles temáticos y otros alojamientos especiales.** Algunas empresas del turismo y ocio buscan satisfacer una demanda a fin a determinadas marcas, como es el caso de McDonald's con los establecimientos Goleen Arch Hotel Zurich y Goleen Arch Hotel Lully, en Suiza.

Un hotel temático tiene que transmitir su concepto e idea principal, y la dirección debe no sólo conservar, sino alentar a través de sus colaboradores la misión del establecimiento, que es la de conseguir que los clientes disfruten durante su estancia de un lugar diferente que ofrece algo más que una simple habitación.

La oferta del servicio hotelero, debe realizarse sobre la base de los procesos que se llevan a cabo en un hotel, por lo que se hace imprescindible tener bien fundamentado los elementos generales sobre la gestión por procesos en hoteles.

### **Fundamentos generales sobre la gestión por procesos en hoteles.**

Para administrar eficazmente las operaciones de una empresa hotelera se requiere de:

- Normalizar y caracterizar detalladamente todas las áreas productivas y de servicios.
- Emplear la gestión de la innovación.
- Lograr un flujo eficiente de la información capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios más exigentes.
- Informatizar todas las áreas operativas del hotel bajo los mismos principios en un ambiente de trabajo amigable e intuitivo.
- Conocer e instrumentar las herramientas y los métodos necesarios para gestionar los recursos humanos del hotel.
- Vincular la calidad con el desempeño de las áreas funcionales, logrando un uso adecuado de los índices de satisfacción de clientes como principal herramienta para su gestión.
- Organizar las reservas aprovechando al máximo la disponibilidad de las habitaciones del establecimiento.
- Desplegar gráficamente los flujos fundamentales del hotel, detallándolos hasta el nivel de actividades.
- Lograr un balance adecuado entre pronósticos de demanda, planificación, programación de tareas y gestión de materiales e insumos.
- Generar un registro de control y auditoria permanente sobre el funcionamiento de cada uno de los eslabones productivos y de servicios de la organización.

En las últimas décadas el poder real en las relaciones comerciales, ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente, en un ente cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier empresa de servicio. Dentro de este marco, la Gestión por Procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía, sus necesidades (estándares mínimos) y sus expectativas (aspectos

subjetivos), siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan el valor agregado al servicio.

En este enfoque de gestionar las operaciones hoteleras, se pueden considerar a los procesos internos como los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante el correcto diseño y mejora continua de todos sus procesos, tomando en consideración una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en el personal de cada proceso.

Es necesario considerar que previamente al desarrollo de acciones para la mejora de los procesos, se deberá lograr el conocimiento de los siguientes aspectos, que resumen los criterios de los múltiples autores consultados sobre la temática de Gestión por Procesos.

- 1- Todos los procesos deberán ser documentados y caracterizados para lograr un conocimiento efectivo de estos.
- 2- Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.
- 3- La secuencia de actividades de los procesos se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo como un mecanismo útil para su estudio y mejora.
- 4- Los clientes de los procesos, en función de sus expectativas, juzgarán los resultados de su funcionamiento.
- 5- Entre las características más relevantes de los procesos se encuentran la repetitividad y la variabilidad.
- 6- La repetitividad es la razón que justifica que valga la pena invertir tiempo en mejorar un proceso, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso.
- 7- La variabilidad de los procesos se aprecia en las ligeras desigualdades que se obtienen en los resultados luego de que este funcione en diversas ocasiones, repercutiendo en la satisfacción del cliente.
- 8- Los procesos se crean para producir un resultado y repetirlo más de una vez. A más repeticiones más experiencia y cada mejora introducida aportará más en dependencia del número de veces que el proceso funcione.
- 9- Los elementos que permiten describir un proceso son: entradas del proceso, proveedores, clientes, grupos de interés implicados, secuencia de actividades, los recursos, indicadores y las salidas del proceso.
- 10- Toda organización tiene un grupo de procesos que definen la función principal que esta desarrolla, los cuales son denominados procesos del flujo esencial, manifestando estos las mayores interacciones con los clientes externos.
- 11- Estos procesos pueden ser mejorados, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua o mediante una mejora radical, aplicando las técnicas de la Reingeniería de Procesos.
- 12- El Benchmarking constituye una herramienta de gran utilidad y valor práctico para evaluar el comportamiento de los procesos, además permite potenciar

las actividades que aportan más valor a la organización reverenciándolas con los líderes.

13-Todos los procesos permiten definir medidores que pueden ser empleados como instrumentos para cuantificar su funcionamiento.

14- Los procesos deberán ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de sus objetivos y la eficacia de su desempeño.

Para garantizar la calidad de los procesos que se llevan a cabo en un hotel, se hace indispensable tener bien fundamentado los componentes generales sobre el proceso de flujo esencial de un hotel.

### **Proceso de flujo esencial de un hotel.**

Se entiende por proceso de flujo esencial la secuencia ordenada y lógica de actividades desarrolladas por una o más personas en una organización, que caractericen la función principal que estas desarrollan, generando ingresos provenientes de las ventas o servicios prestados, o que se encuentran relacionadas de forma directa con la prestación de un servicio, dirigidas a la satisfacción de un cliente.

Según Negrín Sosa (2003), en los procesos de flujo esencial o procesos claves es donde se materializa el servicio y se establecen numerosos contactos con la organización con los clientes externos, episodios que en la bibliografía científico técnica sobre la temática son denominados como momentos de la verdad, los cuales tienen una influencia decisiva sobre las percepciones positivas o negativas de los clientes y que en su conjunto conforman la calidad real ofrecida.

Entre los aspectos fundamentales que resaltan la utilidad de identificar y particularizar a los procesos del flujo esencial, está la necesidad imperiosa de las empresas de desarrollar habilidades únicas en materia de operaciones, lo cual puede considerarse un arma competitiva formidable. En nuestro contexto nacional ante las enormes limitaciones que imponen los escasos recursos financieros disponibles y el no disponer de tecnologías adecuadas en muchas de las empresas, resulta de primera importancia reconocer, que el desempeño eficiente y eficaz de sus procesos resulta un camino necesario para la mejora de las organizaciones y su introducción exitosa en el mercado.

Nogueira Rivera (2002) plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa, señalando que estos procesos tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma gradual, adoptando una filosofía de mejora continua, tomando como referencia a autores como (Ishikawa, 1988; Deming, 1989; Lorino, 1993; Goldratt, 1995/a/ y 1995/b/; Stoner, 1995; Grieco, 1997; Harrington, 1997; Suárez Mella et al., 2001), o mediante cambios radicales en caso que se requieran mejoras significativas, aplicando las técnicas de la reingeniería de procesos que exponen en sus obras (Hammer & Champy, 1994; Krajewski & Ritzman, 2000).

La identificación del Flujo Esencial permite, teniendo como objeto fundamental al cliente, definir los principales puntos de contacto, enfatizar en las acciones del personal en estos puntos y desarrollar acciones de mejoramiento sistemáticas, que contribuyan a un mejor funcionamiento del sistema de prestación del servicio, teniendo como efecto el logro de la satisfacción del cliente externo y la eficiencia de la organización. En términos de control posibilitará el análisis de las desviaciones entre el funcionamiento real y el esperado en cada uno de los momentos de la verdad en los puntos de contactos definidos.

Los procesos de flujo esencial en un hotel están integrados por subprocesos y actividades, intervienen en su funcionamiento generalmente varios departamentos funcionales. La interacción de estos procesos conforma el flujo esencial de una empresa turística u hotel.

Hasta aquí se ha reseñado ampliamente las características e importancia de la actividad turística en sentido general, así como la importancia de emplear en el sector la gestión por procesos, seguidamente se detallarán elementos relacionados con la animación turística. Estos tienen una importancia significativa para el desarrollo del turismo al ser una de las actividades que mayores impactos tiene sobre la percepción de los turistas.

### **Proceso de Animación Turística. Aspectos fundamentales.**

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 de este sector, la animación turística 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. Hay que recordar que la industria del turismo se inserta en lo que denominamos Sociedad del Ocio y que debe atenderse a las necesidades de los cada vez más experimentados turistas. Es precisamente la creciente importancia del tiempo libre la que ha hecho que la animación turística adquiera una gran relevancia.

La necesidad de una recreación más integral, polifacética y atractiva, donde las personas encuentren representada la variedad de intereses que generen los sectores productivos, reforzará igualmente el eslabón del proceso que es considerado como su actividad principal: la producción.

Ello conlleva a tener en cuenta como la posibilidad de utilizar positiva y creativamente el tiempo libre; permite reencontrarnos con el trabajo en un estado sumamente favorable y superior hacia la estabilidad psíquica y funcional en correspondencia con los requerimientos de la vida contemporánea.

No existe una definición única de la animación turística. Se utilizan una serie de expresiones y de términos que se complementan sin que los campos que abarcan

estén perfectamente delimitados, y sería inútil detenerse sobre la imprecisión de esos conceptos (las primeras definiciones datan de los años sesenta).

Se entiende por animación toda acción realizada en o sobre un grupo, una colectividad o un medio, con la intención de desarrollar la comunicación y garantizar la vida social, recurriendo a métodos semidirectores. La animación se considera un método de integración y de participación. Este concepto define mejor a la animación sociocultural que a la turística propiamente.

Para algunos, la animación tiene por función desarrollar la comunicación social, establecer la cordialidad y la intimidad en las relaciones. Para otros, tiene por función en la tradición de las culturas populares, preparar el aprendizaje y la posesión de los grandes lenguajes racionales, estéticos, poéticos y económicos. De otro punto de vista, la animación sólo prevé una perspectiva de ampliación de la conciencia humana, con miras a una liberación total. Para otro grupo de personas, y este es el que más interesa en este momento, es un método de organización de los recreos y del turismo, en una concepción ocupacional del tiempo libre o de ocio de los individuos, y también debe ser un movimiento social de emancipación que debe servir para favorecer la autorrealización de los individuos.

Otro concepto define a la animación turística como un conjunto de técnicas derivadas de la existencia de la recreación como un fenómeno orgánico de carácter biológico y social del hombre, que respaldadas por una base científica se organizan y desarrollan en función de satisfacer los intereses de carácter multivariado que presentan los turistas.

La Escuela Nacional de Animación Turística, entonces CIATUR ( 1998), la definía así:

La Animación Turística es un servicio que opera integrando los valores socioculturales de un producto turístico con el objetivo de contribuir a la satisfacción de los intereses y motivos de los clientes. La animación implica que los clientes tengan posibilidad de elección, comunicación y entretenimiento, que puedan asociar el ocio a una experiencia de integración e intercambio en un marco festivo y de relajamiento mental que contribuya de hecho al desarrollo de su personalidad.

Otra definición que aporta más luces y que es fruto de un grupo de profesionales que se dedican a la formación de animadores en la Escuela Nacional de Animación Turística, plantea que:

- La animación turística es un sistema de pensamientos y acciones, que proyectan la identidad nacional, influyendo en la planificación y organización integral del producto turístico, a fin de satisfacer las necesidades, intereses y motivaciones de los clientes, propiciando su participación activa en la recreación física y mental. Constituye una ventaja competitiva que acciona en la generación de ingresos.

Conjunto de técnicas que conforman el proceso pedagógico de organizar y conducir la participación recreativa de los visitantes, así como las acciones capaces de dar vida a los diferentes servicios que se ofrecen a los turistas.

Cristóbal Borrás- Asesor de la Agencia Española ROYALTUR, lo define:

Es facilitar al turista la posibilidad de salir del aislamiento y la pasividad para introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal, que le ayude a desarrollar su personalidad y satisfacer sus auténticas necesidades vacacionales.

Todavía se podrían brindar otras definiciones, pero todas tienen puntos en común y a todas las cruza un mismo eje semántico, entonces todo lo que se hable sobre Animación Turística tendrá por necesidad estas mismas referencias: acción, participación, rentabilidad, planificación, valores, diversión, vida, necesidades, técnicas, satisfacción, comunicación, dinamismo, organización, desarrollo, festividad.

En el sector del turismo durante mucho tiempo algunos hoteleros han insistido en la creencia de que el cliente solo busca en un hotel una habitación, buena restauración, descanso, sol y playa; en base a estas premisas, el hotelero se ha esforzado en la oferta y prestación de estos servicios sin tener en cuenta otros gustos y preferencias del cliente, que llegarían en muchos casos a la superación de sus expectativas, y por tanto, a alcanzar mayor satisfacción de sus necesidades.

Actualmente el cliente busca y necesita algo más, asegurarse de una experiencia turística inteligente, legendaria y entretenida; de mejorar su calidad de vida: *Conocer y experimentar, no solo comer y dormir*. Es sencillamente dar la oportunidad al cliente de optar entre una actitud pasiva y otra dinámica, que le permita no solo recobrar las energías físicas, sino algo más importante: su actitud anímica alterada. Por ello la finalidad de la animación es infundir nuevas fuerzas físicas y síquicas para que el individuo pueda reencontrarse a si mismo y volver de nuevo a lo cotidiano con optimismo, por lo que se incorpora a su cosmovisión, otras perspectivas culturales, conocimientos y experiencias.

El programa de Animación:

Es mediante la utilización de una animación organizada y estructurada, considerando todas las características de los clientes a hospedarse en nuestro hotel, que lograremos proporcionarles bienestar y alegría, mejorándoles de forma grata su calidad de vida durante el periodo vacacional, para ello resulta necesario facilitarles la práctica de variadas actividades en su tiempo libre, sin olvidarnos de planificar para la noche acciones donde el cliente se sienta a gusto y pueda descansar de todo lo realizado durante el día.

Unos resultados profesionales sólo se logran partiendo de un enfoque profesional, una buena programación de base. La programación es imprescindible para poder coordinar todos los elementos de una actividad, conocer las necesidades, los aspectos críticos y estar preparados para complicaciones eventuales o cambios de última hora.

El programa de animación es el documento que recoge las actividades a realizar diariamente a lo largo de un periodo de tiempo determinado, y constituye el

instrumento concreto mediante el cual se expresa el trabajo de animación.

Cada actividad del programa debe ser debidamente estudiada y proyectada, teniendo en cuenta su costo, aceptación por los turistas y posibilidades de recursos a utilizar, para ello será necesario prestar atención al comportamiento y resultado de cada uno.

La confección de los programas de animación tiene que considerar los siguientes requisitos técnico-metodológicos:

- Cantidad de turistas objetos de la programación.
- La programación de actividades de acuerdo a la composición del grupo, según su mayor o menor grado de heterogeneidad, teniendo en cuenta: edades, sexos, nacionalidades, estrato socio-económicos, gustos, preferencias, motivaciones, intereses, expectativas, así como otros factores que por su interés hay que considerar.
- Diversificación de los juegos y actividades que se programan, evitando las actividades reiteradas dentro del periodo de estancia de los turistas.
- Incorporación de actividades fundamentalmente cubanas, sin excluir las de carácter internacional.

### **La operación de programas de animación diurna.**

Esta operación exige movimientos rítmicos, de alta y baja intensidad, que permitirán el éxito del desarrollo de las actividades dentro y fuera de la estructura turística. La animación turística debe utilizar los recursos naturales y culturales para la realización de los programas, permitiendo así una valoración óptima del medio natural y del contexto al que pertenecen.

Las actividades diurnas dentro y fuera del hotel pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- La animación de juegos y actividades al aire libre y deportivas:
- Las actividades musicales:
- Actividades manuales – artesanales:
- Técnicas audiovisuales:
- Actividades de observación para la valoración de los recursos naturales
- Actividades de descubrimiento, exploración e integración al entorno (de ciudad y naturaleza)
- Animación de actividades artísticas
- Actividades educativas y culturales.

### **Las actividades nocturnas:**

Una buena animación nocturna puede congregar los siguientes elementos:

- Productividad con la participación del cliente
- Hacer del turista el principal objetivo de la animación.
- Romper con los vicios de vulgaridad y las faltas de respeto hacia el cliente
- Hacer de la actividad nocturna un espectáculo del y para el cliente
- Proyectar la imagen del animador como un mediador participativo con los

clientes y los trabajadores.

La animación nocturna se puede clasificar en:

- Espectáculos artísticos y socioculturales (orquestas y grupos musicales, bailes folklóricos y populares, variedad artística, cantantes, cómicos)
- Noches tematizadas.

Espectáculos y eventos tematizados

- Actividades organizadas (variedades creativas, números en relación con la temática del día)
- Juegos nocturnos especiales
- Actividades organizadas de salón (casino, circos, ferias, karaoke)
- Ilusionismo- magia
- Conferencias y audiovisuales (películas, diaporamas, debates)
- Cenas especiales (espectáculos, tematizadas, eventos)

Estos programas deberán consultar e insertar, en primera instancia, al cliente, y dejar atrás la idea de que el espectáculo lo hacen los animadores para los clientes.

### **Programas emergentes de animación**

Toda actividad de animación incluye algún riesgo para su realización, considerando que existen varios sucesos impredecibles en muchas ocasiones provocados por la falta de previsión de los animadores:

- Descuidos técnicos
- Falta de logística organizativa.
- Comunicación inefectiva
- Carencia de previsión.

Muchas de las actividades de animación se han visto frustradas o desviadas por fenómenos climáticos: lluvia, frío, viento, exceso de sol y calor sin sombras. Esto exige que los animadores adapten utilicen el programa emergente de animación.

Estos programas deben ser diseñados y preparados con el respaldo de actividades de animación que sean capaces de impactar, cambiar el estado de ánimo y reflejar la capacidad creativa más que improvisadora de los animadores.

### **Los recursos humanos en la animación**

Aún cuando las nuevas tendencias en la animación intentan involucrar a todo el personal que labora en el hotel, puesto que la animación depende de todos y aún con sólo un buen servicio se puede fabricar bienestar, hay personas responsables de programar y guiar las actividades en este departamento.

El animador es dentro del departamento de animación la persona que mas contacto tiene con el cliente y él, el máximo responsable de satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, por tanto el animador debe:



- Cubrir sus compromisos, y ser fiel a los grupos que atiende y a su equipo de trabajo.
- Tomar en cuenta los objetivos de los clientes
- Crear una perspectiva dinámica
- Desarrollar para sí mismo y los demás, el espíritu de investigación, imaginación e iniciativa.
- Ser responsable para no caer en la manipulación y los desequilibrios.
- Evitar el aislamiento.

### **Perfil del animador. (Cinco funciones más importantes)**

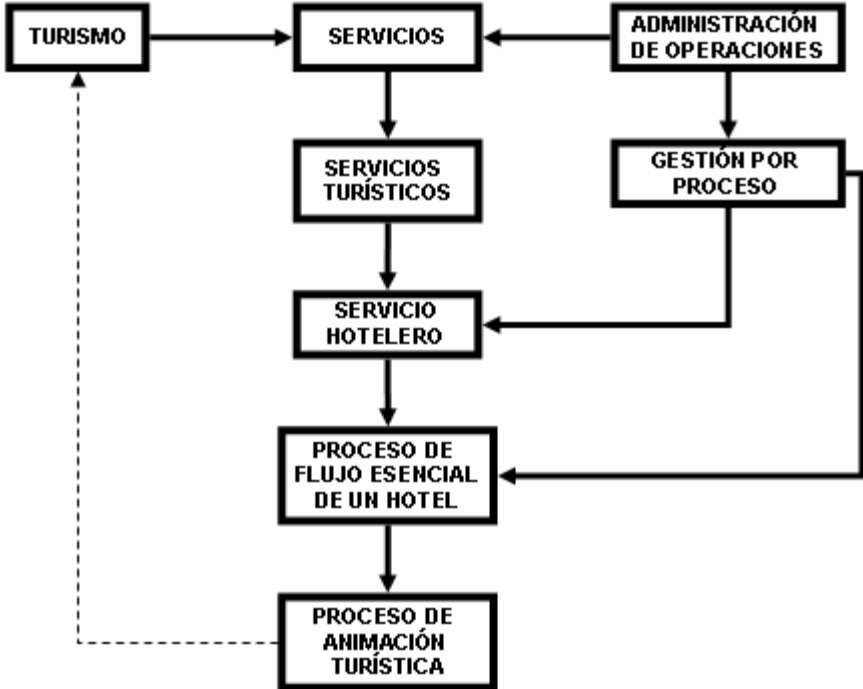
- 1 Función de organización-gestión.
  - Aptitud para organizar su tiempo (jerarquización de tareas y responsabilidades).
  - Aptitud necesaria sobre la gestión financiera.
  - Aptitud sobre la previsión y planificación.
  - Aptitud para la utilización óptima de los espacios y locales.
  - Aptitud para vincular la infraestructura, y sus programas socioculturales y deportivos.
- 2 Función de relacionador
  - Organizar grupos y favorecer su desarrollo autónomo.
  - Favorecer la comunicación dosificada en los grupos y entre los grupos.
  - Establecer y mantener contactos continuos entre los grupos y los diferentes entornos.
- 3 Función pedagógica
  - Permitir a los clientes un aprendizaje personal, autónomo y racional.
  - Facilitar a cada uno el acceso a las fuentes de documentación, información y cultura.
  - Proyectar este aprendizaje autónomo en una programación con medidas de equilibrio y control de resultados.
- 4 Función de investigación
 

Sin ser un investigador-científico, el animador debe estar preparado para:

  - Recapacitar sobre sus acciones, y sobre la de aquellos grupos de individuos con los que trabaja.
  - Utilizar los métodos técnicos sobre la conducta de experiencias, para la renovación de sus programas y la calidad de sus proyectos centrales.
  - Establecer relaciones con investigadores, profesionales y personalidades.
- 5 Función profesional y creador de cultura.
  - Ser capaz de valorarse mediante una capacitación permanente.
  - Ser capaz de recibir todas las formas de cultura para poder transmitirles o bien despertar en los demás el deseo de adquirirlas y vivirlas.
  - Ser capaz de ser o llegar a ser, bajo cualquier forma, un creador.

Los principales aspectos sobre la problemática estudiada, tratados en el presente trabajo, aparecen representados y organizados de manera lógica en un mapa conceptual, el cual se muestra en la figura 2.

fig. 2: Orden lógico del tratamiento conceptual



Fuente: Elaboración propia.