

Autores/Authors:

(Arial 10, minúscula)

Correspondencia:

yudith.sanchez@ftur.uh.cu

“Diseño e implementación de un modelo de consultoría para procesos culturales en la animación turística”

Título en inglés. (Arial 12 puntos, minúscula)

AUTORES MsC. Yudith Sánchez Romero

Institución: Profesora Principal de la EAEHT y Auxiliar

Facultad de Turismo

Resumen: El diseño de un modelo de consultoría para procesos culturales en la Animación Turística: las actividades socioculturales y las actividades artísticas que comprenden dichos procesos, teniendo en cuenta la carencia de pasos metodológicos en este perfil, es el tema de este trabajo. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos, que permitieron obtener información sobre la problemática dentro de la intervención que se realiza en una consultoría económica, determinando los siguientes pasos a seguir: captación de información primaria, análisis y solución de problemas y enfoque socio-técnico. El trabajo aborda el contexto teórico referencial, de donde se parte, para describir el diseño del modelo, y su implementación en un hotel seleccionado, donde se obtienen resultados, permitiendo encontrar soluciones efectivas que contribuyeron a los cambios esperados por la organización.

Palabras claves: *animación turística, procesos culturales, fundamentos metodológicos, modelo consultivo.*

Abstract: The design of a consultancy model of the cultural processes in the touristic animation, so as to say sociocultural and activities that comprises those processes, taking into account the theme of this project. There have been used theoretical and empirical methods that allowed to obtain information about the issue within the intervention of an economic consultancy and it has been determined the steps to be followed: primary acquisition of information, analysis and solution of the problem and socio-technical approach. This project approaches the referential-theoretical context, as a starting point, to describe the model's design and the implementation in a selected hotel where the results derived, it enable to find effective solutions with certainty that contributed to the expected.

Key words: *touristic animation, cultural processes, fundament methodological, consultancy model.*

1. Desarrollo

1.1 Fundamentos teóricos y metodológicos

El turismo es una de las principales fuentes de ingresos de la economía cubana y con mayor relevancia, la tendencia de visitantes a la práctica de vacaciones activas, ello representa una fortaleza para la actividad de animación y su puesta en valor en instalaciones turísticas.

La animación turística ha sido definida desde muchos puntos de vista por diferentes autores.

Sobre esta base, la autora ha considerado definirla como: *“el arte de combinar diversas acciones de tipo recreativa, intelectual y social, proyectando la cultura de un país, destino o región, con el fin de brindar mayor valor al mercado”*.

Las actividades artísticas, dentro de los procesos culturales en la Animación Turística, están sustentadas por la contratación de talento artístico, convenido con empresas dedicadas a estos fines.

La autora ha tomado como reseña para definir las acciones que intervienen dentro de los procesos culturales, lo establecido por Enrique de la Tejera en el *“Manual de Animación Turística y Desarrollo Sustentable”* (2004).

Para precisar los procesos culturales dentro de la Animación Turística, se parte de los saberes donde hombres y mujeres intervienen definiendo sus culturas, no se realizará un análisis sobre lo que se entiende por *cultura*, la literatura existente recoge tantas definiciones como autores consultados, pero sí acotar que cuando se habla de procesos culturales dentro de la Animación Turística, se refiere igualmente al comportamiento humano dentro de la organización y en esta concepción entran aquellos elementos,

materiales o espirituales, que son fruto de la creación u ordenación de personas, todo el quehacer social en el devenir de la empresa y sus diversas manifestaciones en los diferentes momentos históricos.

Sin embargo, según lo que se ha dicho por diversos autores, los procesos están asociados a un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada (material, personal, capital, información) en elementos de salida (bienes, servicios) añadiendo valor, el proceso nos dice lo que hacemos y para quién lo hacemos, el camino que debemos seguir de cómo hacer las cosas lo indican los procedimientos.

Al concatenar “procesos culturales dentro de la Animación Turística” se puede afirmar que desde el punto de vista conceptual y teórico es *un fenómeno inseparable de la cultura y de sus procesos movilizativos integrados por grandes grupos: las actividades socioculturales y las actividades artísticas, en las que concurren las manifestaciones del arte “llevadas al plano del divertimento”* Ribera (2007) y las disímiles actividades de animación que se conocen monitoreada por el animador, que es el encargado de gestionarlas.

Como exponentes de las actividades artísticas se particulariza en los espectáculos nocturnos, donde se contrata talento artístico (compañías músico-danzarias, intérpretes de la música cubana, magos).

Una de las vías en el mundo gerencial contemporáneo, es la consultoría, según las definiciones siguientes la consultoría de empresas es un *“servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones...”*. (OIT 2002).

Schein (1990) la define como un “servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño. La consultoría es un proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización/cliente. El objetivo de un proceso de consultoría rara vez consiste en mantener el “status quo”, facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría...”

En esencia, la consultoría es un servicio profesional que mediante un método presta asesoramiento y ayuda práctica, puede transformar el estado actual en que se encuentra la organización/cliente que pide el servicio, se realiza para cambiar el escenario existente, teniendo mejor visión desde fuera.

El diseño propuesto tiene en cuenta diferentes modelos referidos que se detallan en la Consultoría Integral Colaborativa (CIC).

Según Codina (2002 - pág 6) el enfoque de la CIC y los procesos, métodos y técnicas que se aplican, se corresponden con las características de la Consultoría de Procesos (CP) que describe Schein.

Para implementar la propuesta de los pasos del modelo, se toma como referencias los paradigmas de la CIC, porque en ella el consultor es un facilitador que aporta enfoques y tecnologías que posibilitan a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, realización de diagnósticos, generación y evaluación de alternativas de solución y de estrategias, planes de acción para implementar.

Por tanto, el modelo que se propone está integrado por tres pasos:

- 1. Captación de información primaria.**
- 2. Análisis y solución de problemas.**
- 3. El enfoque socio-técnico.**

Como antecedente para su implementación, cuenta con el informe que se presenta a la gerencia del objeto de estudio seleccionado (hotel H), donde se realiza la consultoría económica a cargo de profesores de la Escuela Ramal del MINTUR, que versa sobre el análisis del producto turístico de este, la matriz DAFO elaborada de conjunto con los directivos y el equipo consultor, partiendo de problemas y recomendaciones oportunas, busca reposicionamiento en el mercado.

La novedad de este trabajo consiste que por primera vez se diseñan pasos como modelo para realizar consultorías de procesos culturales en la Animación Turística, dentro de una consultoría económica, además de utilizar indicadores que miden aspectos a tener en cuenta para el talento artístico y espectáculo nocturno que se presenta al visitante, con la visión de elevar ingresos económicos; por tanto el **problema** a tratar es:

Carencia de un modelo para la realización de consultorías de los procesos culturales dentro de la Animación Turística, que permita elevar los ingresos económicos y ser más competitivos en el mercado, por los beneficios que aporta este producto/servicio.

Objetivo general:

Implementar el diseño de pasos de un modelo para la realización de consultoría de los procesos culturales dentro de la Animación Turística.

Objetivos específicos:

1. Establecer fundamentos teóricos y metodológicos con relación al tema a tratar.
2. Determinar los pasos que conformarán un modelo de consultoría teniendo en cuenta los procesos culturales dentro de la Animación Turística.
3. Aplicar los pasos del modelo para la consultoría de los procesos culturales

dentro de la animación en el hotel seleccionado.

Los métodos y técnicas seleccionadas para la implementación de estos pasos fueron: análisis y síntesis en el nivel teórico, para organizar y desarrollar el tema a tratar, abordar el enfoque del problema del objeto en cuestión, la valoración de documentos que abordan los fundamentos y marcos conceptuales de la animación turística, consultorías de procesos, consultoría gerencial, lo que permitió determinar los pasos de la propuesta.

De los métodos empíricos, la aplicación de encuesta, permitió obtener información directa de determinados aspectos y opiniones sobre la oferta de animación y recreación, a través de un cuestionario escrito aplicado a los clientes del hotel.

La entrevista a directivos y trabajadores del hotel permitió conocer lo referente al manejo de la gestión de actividades culturales, recreativas y de animación (diurna y nocturna), en todas las áreas del hotel con relación al mercado que va dirigido.

La observación permitió medir nivel de satisfacción de los clientes, diagnosticar el comportamiento de la recreación y la animación en las áreas del hotel, el desarrollo de las actividades nocturnas de tipo cultural en las locaciones destinadas a estos fines, además los indicadores que se aplican cuentan con 17 parámetros a medir en la variable espectáculo nocturno; 30 en la variable talento artístico; 6 en la variable aspectos económicos, que determinan el estado del arte.

Una vez obtenido los resultados se procesa la información recopilada mediante la aplicación de herramientas seleccionadas con el uso de tablas y gráficos en Excel.

1. 2 Implementación del Modelo. Análisis de los resultados

1.2.1 Caracterización del hotel H, objeto de estudio

El hotel H fue inaugurado a finales del año 1957, su excelente ubicación, cerca de atractivos turísticos y comerciales y del centro patrimonial e histórico de la ciudad, lo convierte en una elección recomendada, cuenta con 352 habitaciones, de ellas, 2 habilitadas

para minusválidos, 16 junior suites, Suite Presidencial en el piso 20, todas con terraza y espléndida vista al mar, además de: TV por satélite, baño privado, cajas de seguridad, teléfono con discado automático, minibar y radio. Disponibles para la operación 150 habitaciones, el resto en reparación.

El hotel recibe entre los principales mercados: México, España, Italia, Argentina.

Posee espacios para la recreación del cliente como: cabaret, salón de fiestas, dos salones de eventos, área de piscina con cabañas, gimnasio Spa, un piano-bar y lobby con cafetería.

Paso 1: Captación de información primaria

Es la primera acción que se realiza en cualquier proceso de consultoría, por lo cual es aceptado dentro de esta propuesta, consiste en el establecimiento de primeros vínculos entre el consultor y la organización, su contenido y forma de realización puede ser diferente, en dependencia del tipo de consultoría, del estilo del consultor y de las condiciones en que se realice.

La intervención se realiza a partir de los resultados obtenidos en el resumen conclusivo realizado por los profesores/consultores económicos donde se expresa que los valores de aceptación en relación a la animación son bajos (aproximadamente entre el 65 % y 75 % respectivamente como promedio). La animación nocturna tiene mejor valoración que la diurna, aunque igualmente es deficiente.

Es entonces cuando se decide la intervención de un especialista dentro de la consultoría económica, que valore aspectos claves de la animación en lo referente a: actividades diurnas, espectáculo nocturno, contratación de talento artístico, para proporcionarle a la organización mejores modos de actuar, de esta manera coadyuve a atenuar los problemas económicos en los que se encuentran y buscar soluciones oportunas en esta área de resultados clave.

Se realizan las presentaciones pertinentes, se logra previa conversación con la gerencia del área Comercial y se definen las áreas que serán objeto de aplicación de los instrumentos y dentro de ellas los jefes inmediatos superiores harán una selección representativa del número de trabajadores para aplicarles los mismos.

En el caso de los directivos, según el censo realizado, se aplicó la entrevista semiestructurada a la totalidad de los miembros (18).

En las áreas propicias para la recreación y animación (SPA, piscina, cafetería, bar, cabaret) los jefes seleccionaron a 35 trabajadores para ser entrevistados.

Se consideró como población a encuestar a clientes alojados durante 3 semanas, teniendo en cuenta entradas, salidas y estancia de dos a tres noches, para un total de 173, el tamaño del marco muestral, con un margen de confianza de 95%, derivó a 119 clientes alojados, teniendo en cuenta la voluntad de los mismos para ser encuestados.

Dada la experiencia en investigaciones anteriores se considera la composición por país de procedencia, según el siguiente razonamiento:

- ✓ Mercado de habla española el 60 % de clientes alojados.
- ✓ Mercado de habla inglesa el 40 % de clientes alojados.
- ✓ Otros mercados que hablan otros idiomas el 10 % en la instalación objeto de análisis.

Por lo que se contó con los cuestionarios en idioma español, inglés e italiano.

Paso 2: Análisis y solución del Problema

Se accionó a través de un enfoque de diagnóstico para encontrar y definir el problema con la aplicación de la tecnología, elaborando los instrumentos, teniendo en cuenta cuatro etapas para su confección (Fariña 2011).

Entendiendo por tecnología la práctica social que integra junto a los aspectos técnicos (conocimientos, destrezas, herramientas, máquinas) los organizativos (actividad económica y comercial, la actividad profesional, usuarios, consumidores) y los culturales (objetivos, valores y códigos éticos, códigos de comportamiento).

Etapa I: Formulación de objetivos por tipo instrumentos

Objetivo de la Encuesta: Diagnosticar la satisfacción del cliente a partir del estado actual de la oferta recreativa y de animación, en puntos de venta y espacios culturales-recreativos.

Objetivo de la Entrevista: Determinar el estado en que se encuentra la oferta cultural-recreativa y de animación para los clientes del hotel, a través de la gestión.

Objetivo de la Guía de Observación: Comprobar la calidad de las actividades que se programan, así como, aplicar indicadores de calidad y medir nivel de satisfacción de los clientes.

Etapa II: Diseño de Confección de los cuestionarios

Se elaboran los instrumentos de recolección de datos, tres cuestionarios:

- Encuesta de opinión.
- Entrevista.
- Guía de observación e Indicadores.

Etapa III: Trabajo de campo

La recolección de datos se encuentra determinada por los objetivos que se persiguen obtener con la aplicación de los instrumentos de medición declarados en la Etapa I, además se utilizó el one to one.

Etapa IV: Procesamiento

Tabulación y ponderación de los resultados obtenidos en la aplicación de cada instrumento, procesado mediante tablas y gráficos en Excel.

Encuesta de Opinión a Clientes. Análisis

Lo más acertado que se pudo constatar con la aplicación de este instrumento fue:¹

Tabla 1 Análisis por categorías sexo y edad.

Rango de edades	F		M		Total	%
15-25 años	3	8%	2	5%	5	13%
26-40 años	5	13%	4	10%	9	23%
41-59 años	5	13%	11	28%	16	40%
+60 años	6	15%	4	10%	10	25%
Total	19	48%	21	53%	40	100%

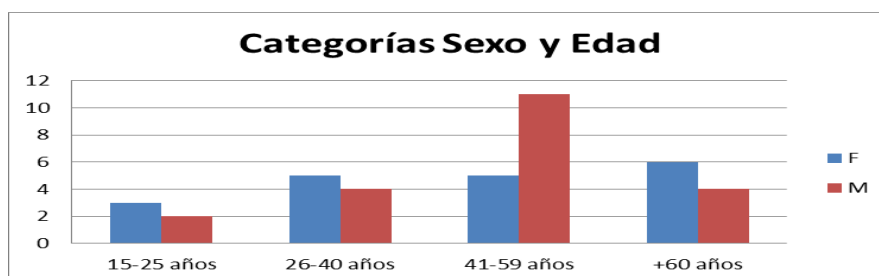


Fig. 1

El mayor rango de edad de los encuestados es de 41-59 años coincide con las personas que trabajan o estudian y pasan sus vacaciones fuera de su país y es el momento de conocer otras culturas por la experiencia vivida y profesional.

Tabla 2 Análisis frecuencia de visitas al hotel por categoría edad

Rango de edades	1ra vez		+1 vez		Total	%
15-25 años	5	13%	0	0%	5	13%

¹ Todas las tablas y figuras fueron de Elaboración propia. Las figuras llevan el mismo nombre del gráfico por lo que no se va a repetir.

26-40 años	9	23%	0	0%	9	23%
41-59 años	13	33%	3	8%	16	40%
+60 años	6	15%	4	10%	10	25%
Total	33	83%	7	18%	40	100%

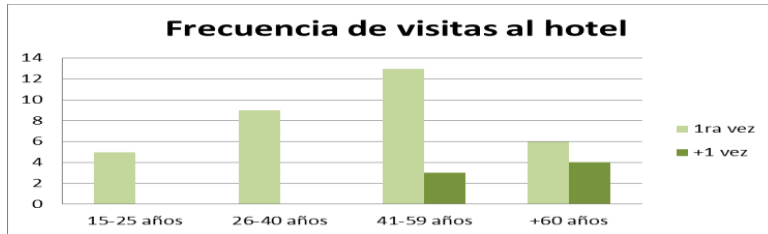
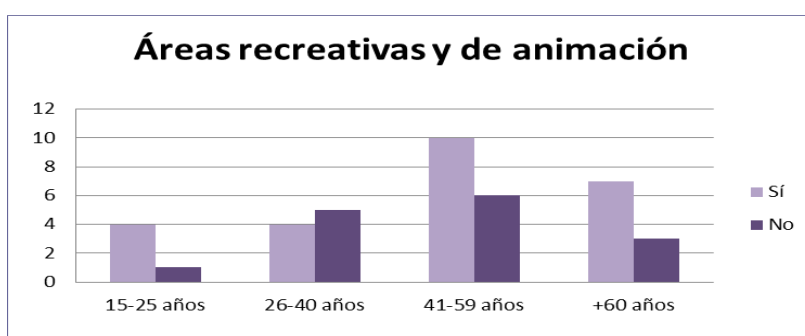


Fig.2

Existe mayor índice de visitas al hotel por primera vez, lo que es apropiado para estimular la fidelización a través de la satisfacción lograda por la entrega de beneficios intangibles en las actividades de animación.

Tabla 3 Análisis áreas recreativas y de animación por categoría edad

Rango de edades	Sí		No		Total	%
5-25 años	4	10%	1	3%	5	13%
26-40 años	4	10%	5	13%	9	23%
41-59 años	10	25%	6	15%	16	40%
+60 años	7	18%	3	8%	10	25%
Total	25	63%	15	38%	40	100%



Un 63 % de los encuestados afirman que existen áreas recreativas en el hotel a pesar de que la mayoría

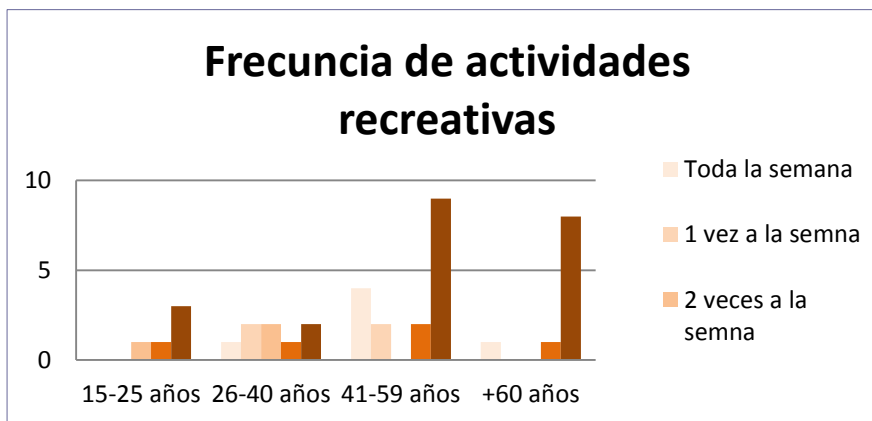
visita el mismo por primera vez, esto indica que estos espacios están listos para realizar actividades culturales, recreativas y de animación.

Fig.3

Tabla 4 Análisis frecuencia de actividades recreativas por categoría edad

Rango de edades	Toda la semana		1 vez a la semana		2 veces a la semana		Fin de semana		Nunca		Total	%
15-25 años	0	0%	0	0%	1	3%	1	3%	3	8%	5	13%

26-40 años	1	3%	2	5%	2	5%	1	3%	2	5%	8	20%
41-59 años	4	10%	2	5%	0	0%	2	5%	9	23%	17	43%
+60 años	1	3%	0	0%	0	0%	1	3%	8	20%	10	25%
Total	6	15%	4	10%	3	8%	5	13%	22	55%	40	100%



Los resultados conducen a pensar que las actividades no son efectivas, no se

programan adecuadamente, por tanto estas áreas no se utilizan debidamente.

Fig. 4

Tabla 5 Análisis participación como espectador o protagonista en actividades recreativas por categoría edad (Preg.4)

Rango de edades	Sí		No		A veces		Total	%
15-25 años	0	0%	3	7%	0	0%	3	8%
26-40 años	2	5%	6	15%	2	5%	10	25%

41-59 años	2	5%	10	25%	1	2%	13	33%
+60 años	0	0%	10	25%	4	10%	14	35%
Total	4	10%	29	72%	7	18%	40	100%



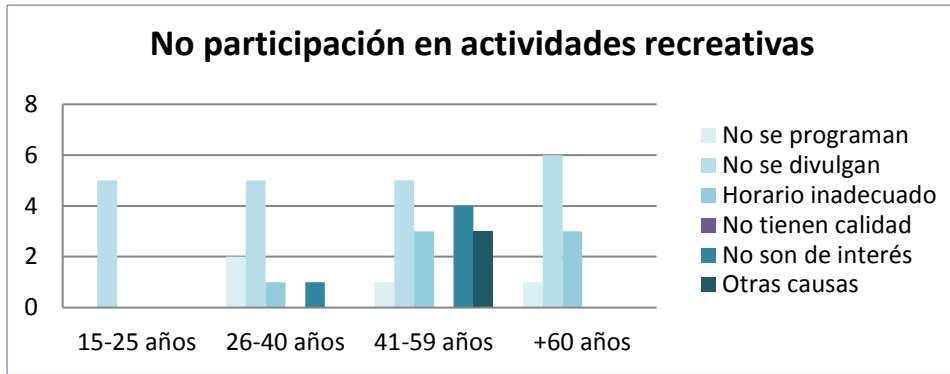
El 72 % de los encuestados no participan en las actividades recreativas y

culturales del hotel, indica que hay que buscar soluciones para la realización de actividades que sean de la satisfacción del cliente. Fig. 5

Tabla 6 Análisis no participación en actividades recreativas por categoría edad (Preg.5)

Rango de edades	No se programan		No se divulgan		Horario inadecuado		No son de interés		Otras causas		Total	%
15-25 años	0	0%	5	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	13%
26-40 años	2	5%	5	3%	1	3%	1	3%	0	0%	9	23%
41-59 años	1	3%	5	10%	3	8%	4	10%	3	8%	16	40%
+60 años	1	3%	6	0%	3	8%	0	0%	0	0%	10	25%
Total	4	10%	21	13%	7	18%	5	13%	3	8%	40	100%

Se
aprecia
que se

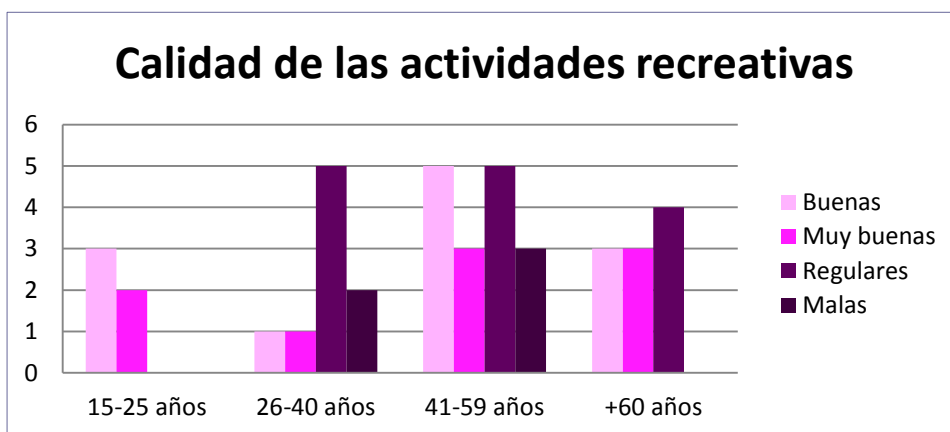


complementan las respuestas con las anteriores, los clientes no participan porque no se programan adecuadamente las actividades.

Fig. 10

Tabla 7 Análisis calidad de las actividades recreativas por categoría edad (Preg.6)

Rango de edades	Buenas		Muy buenas		Regulares		Malas		Total	%
15-25 años	3	8%	2	5%	0	0%	0	0%	5	13%
26-40 años	1	3%	1	3%	5	13%	2	5%	9	23%
41-59 años	5	13%	3	8%	5	13%	3	8%	16	40%
+60 años	3	8%	3	8%	4	10%	0	0%	10	25%
Total	12	30%	9	23%	14	35%	5	13%	40	100%



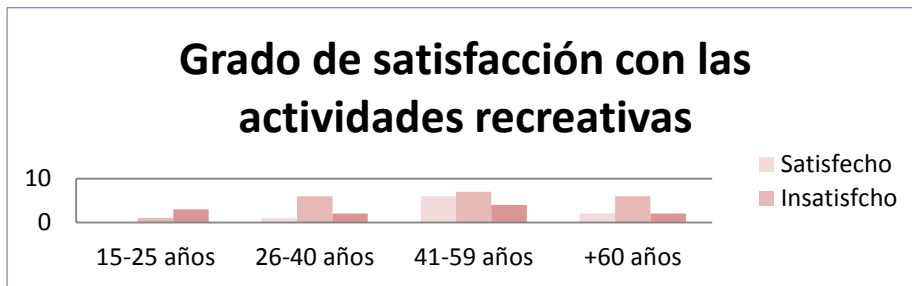
Los

encuestados hacen referencias a las actividades nocturnas por lo que infiere implementar actividades diurnas.

Fig. 7

Tabla 8 Análisis grado de satisfacción con las actividades recreativas por categoría edad (Preg.7)

Rango de edades	Satisfecho		Insatisfecho		Indiferente		Total	%
15-25 años	0	0%	1	3%	3	8%	4	10%
26-40 años	1	3%	6	15%	2	5%	9	23%
41-59 años	6	15%	7	18%	4	10%	17	43%
+60 años	2	5%	6	15%	2	5%	10	25%
Total	9	23%	20	50%	11	28%	40	100%



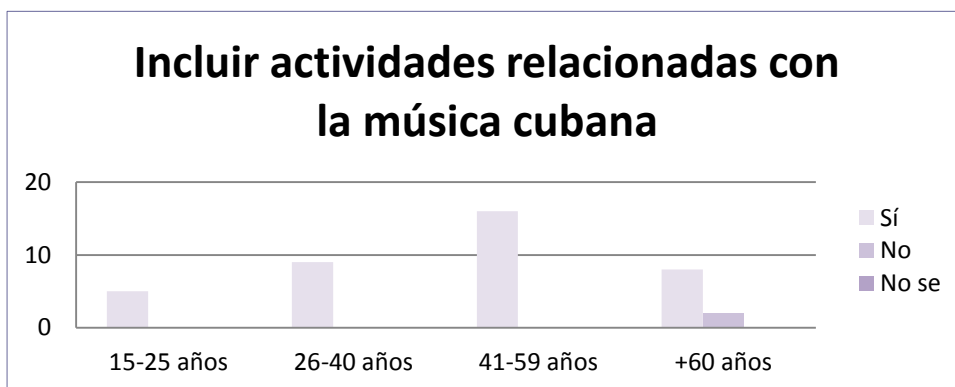
Al existir carencia de actividades recreativas y de

animación hay un mayor índice de insatisfacciones, por tanto el cliente no hace estancia en la instalación.

Fig. 8

Tabla 9 Análisis incluir actividades relacionadas con la música cubana por categoría edad (Preg.8)

Rango de edades	Sí		No		No se		Total	%
15-25 años	5	13%	0	0%	0	0%	5	13%
26-40 años	9	23%	0	0%	0	0%	9	23%
41-59 años	16	40%	0	0%	0	0%	16	40%
+60 años	8	20%	2	5%	0	0%	10	25%
Total	38	95%	2	5%	0	0%	40	100%



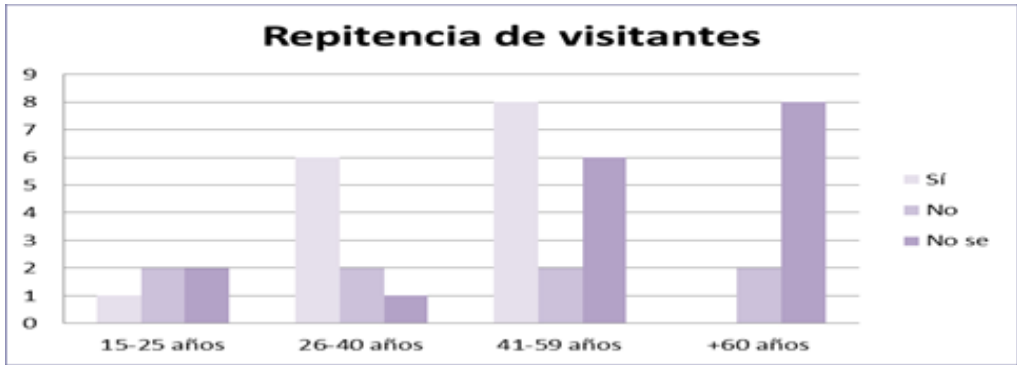
La

respuesta es satisfactoria para los tres rangos de edades sobre todo los de 41 a 59 años, por tanto indica que sería factible realizar tipos de actividades relacionadas con los componentes músico-danzarios cubanos. *Fig. 9*

Tabla 10 Análisis repitencia de visitantes por categoría edad (Preg.9)

Rango de edades	Sí		No		No se		Total	%
15-25 años	1	3%	2	5%	2	5%	3	8%
26-40 años	6	15%	2	5%	1	3%	8	20%
41-59 años	8	20%	2	5%	6	15%	10	25%
+60 años	0	0%	2	5%	8	20%	2	5%

Total	15	38%	8	20%	17	43%	40	100%
--------------	-----------	------------	----------	------------	-----------	------------	-----------	-------------



El nivel de si

repite la visita podrá medirse con efectividad en un futuro.

Fig. 10

Entrevista a directivos y trabajadores. Análisis

Lo más representativo es que permitió establecer el nivel de correspondencia entre criterios de los clientes, directivos y trabajadores, esclareciendo los problemas detectados.

El 100 % refieren que no cuentan con la figura del animador para realizar actividades, de ahí que estas no se gestionan adecuadamente y no disponen de presupuesto para contratar animadores.

El 100 % de los entrevistados coinciden que cuando se realizan actividades el nivel de satisfacción de los clientes es medido como aceptable, no existe un sondeo de opinión para determinar gustos y preferencias, solo aplican la encuesta corporativa.

De las actividades propuestas por los entrevistados se llevan a consenso en un taller de creatividad, se diseña y ejecuta una acción músico-danzario donde se involucró al público de la cafetería, el horario fue determinado por los trabajadores, concurren 79 clientes de 173 alojados, lo que constituye el 45,66 %, considerándose representativo para ser la primera vez.

Se aplica la guía de observación e indicadores a la programación nocturna.

Se constata el nivel bajo de satisfacción del cliente hospedado en el hotel, la falta de un animador no permite un segundo show en la noche, el espectáculo que se presenta no varía en cuanto al repertorio, no asisten al cabaret los visitantes del hotel, no se realiza un estudio de mercado para determinar las necesidades de recreación de quienes lo visitan y del entorno, no se conoce el presupuesto estimado para la realización del espectáculo, no son explotadas al máximo las áreas de la instalación que reporten utilidades, no se realizan conscientemente el análisis comparativo de los ingresos por concepto de cover y gastos según la programación del talento artístico para el cabaret y el bar, aunque si existen contables.

Se realiza correctamente, según lo establecido, todos los pasos para la contratación de artistas, se cumple con las resoluciones, normas y procedimientos instaurados por el MINTUR, MINCULT y el Grupo Empresarial.

Paso 3: El enfoque socio-técnico

En el llamado "Enfoque Socio-Técnico" Galis (1982) surgido de los estudios realizados por Emery y Trist en el Instituto de Tavistock de Londres en los años 50-60, y tomando como referencia los conceptos manejados por Codina (2002), interesa destacar la parte tecnológica, que integra *los aspectos técnicos, los organizativos y los culturales*, estos tres aspectos crean tensiones e interrelaciones que producen cambios y ajustes recíprocos.

Dado que el modelo de este enfoque consultivo está en considerar estos tres aspectos sobre el hombre en sí, se debe ver como un entramado de acciones y análisis de cada caso, entendiendo por caso a los individuos que son objeto de la consultoría, implicados en un área de cualquier hotel cubano.

Para una adecuación socio-técnica, mediante la valoración de los resultados que permitió llevar a la realización e interpretación de una mejor forma las relaciones problema-solución, se tuvieron en cuenta

la interrelación existente entre los aspectos técnicos, cómo se manejaban los procesos culturales dentro de la tecnología y el equipamiento técnico de las diferentes áreas recreativas.

Los aspectos del sistema social, se trabajaron a partir de la motivación del personal, las capacidades y habilidades, las relaciones jefe-subordinado y en general de todo lo que forma parte de la cultura organizacional que caracteriza a la instalación.

Los resultados del diagnóstico se ponderaron, teniendo en cuenta las tareas que se proponen involucrando trabajadores del área comercial y directivos del hotel, para operar a partir de los problemas detectados se realizaron talleres de creatividad, se analizó el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo para el capital humano involucrado, la matriz DAFO se toma como referencia y se sugieren actividades de tipo sociocultural, artísticas y patrimonial, de manera que pudieran generar posibles ingresos, se listaron las soluciones a partir de la relación tecnológica y social, se propuso un plan de acción y se diseñaron los instrumentos a aplicar para medir los resultados, controlar y evaluar de ser posible.

Propuestas de soluciones

- Evaluar con el Grupo Empresarial la aprobación para contratar animadores, que formen parte de la Gerencia Comercial.
- Capacitar al personal del Gimnasio-Spa mediante entrenamiento en el puesto de trabajo sobre técnicas de animación.
- Capacitar al personal de la Gerencia Comercial con aptitudes para impartir clases de bailes.
- Capacitar a los dependientes del bar ampliando sus funciones con el curso “Bares Encanto”
- Realizar talleres de creatividad, involucrando al visitante que le permita vivir experiencias memorables.
- Diseñar actividades dirigidas a públicos específicos, incluir fortalezas del entorno y del hotel.

- Monitorear al personal capacitado mediante evaluaciones del desempeño.
- Chequear y controlar los contratos con talento artístico en cuanto al balance entre gastos e ingresos, con el objetivo de generar utilidades a la instalación por lo que se recomienda:
 - . Utilizar los indicadores aplicados como instrumento de medición para las actividades nocturnas y realizar estudio comparativo entre los resultados por trimestres del año.
 - . Aplicar encuestas de sondeo al cliente para medir el servicio brindado por el talento artístico contratado, calcular los resultados, diseñar y ejecutar plan de medidas.
 - . Analizar la oferta cultural destinada para el cabaret, con relación a las necesidades del mercado.
 - . Determinar con el director del talento artístico que se contrate que el repertorio sea renovado cada dos meses.

1.3 Conclusiones

1. Los fundamentos teóricos y metodológicos establecidos permitieron diseñar los pasos del modelo consultivo y valorar el comportamiento de los procesos culturales dentro del campo de la Animación Turística de manera efectiva.
2. La propuesta de pasos del modelo, permite desarrollar capacidades y habilidades para actuar como facilitador(a) y colaborador(a) en una consultoría económica, por la flexibilidad y creatividad de las herramientas utilizadas a partir del modelo de la CIC, adaptándolas a las realidades de la organización, demostrando su compatibilidad con los procesos culturales en el campo de la Animación Turística.
3. La implementación de los pasos del modelo durante el proceso consultivo, crearon las condiciones necesarias para la disposición del personal implicado e interactuar dentro las interrelaciones hombre-tecnología y entre los grupos de trabajo, logrando los resultados esperados.

1.4 Referencias Bibliográficas

1. Averhoff Alarcón, Eva; Blanco Faría, Margarita; Rojas Rosado, Oria. *Manual Técnico-Methodológico para la Actividad de Animación*. Instituto Nacional de Turismo de Cuba, 1986.
2. Blanco Faria, Margarita. *Animación en Hoteles de Ciudad: Una propuesta cultural*. Maestría. La Habana, 2004.
3. Codina Jiménez, Alexis. *La Consultoría de procesos gerenciales Cuba. Enfoques y herramientas principales* (Ponencia presentada al "Primer Congreso Internacional de Consultores", La Habana, 2002.
4. De la Ribera Blanco, Luis. *En busca de una animación turística para el segmento adulto mayor*. EAEHT. 2007.
5. Fariña Sosa, Silvia de la Caridad. *La Encuesta, una experiencia de observación*. EAEHT, 2011.
6. Galis-Menéndez, A. *El enfoque socio técnico/sistema de alto rendimiento-alto compromiso*. Ediciones del CETED, La Habana. 1992.
7. Schein, E.; *Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores. Volumen 2*, Addison-Wesley, Argentina, 1990.

