

Marco de aprendizaje para el desarrollo de competencias clave en la industria de la Hospitalidad

Gisela Domínguez Picart

<http://hdl.handle.net/10803/671020>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

TESIS DOCTORAL

Título	Marco de aprendizaje para el desarrollo de competencias clave en la industria de la Hospitalidad
Realizada por	Gisela Domínguez Picart
en el Centro	Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna
y en el Departamento	Educación
Dirigida por	Dr. Albert Fornells Herrera

Resum

La indústria de l'hospitalitat i el turisme exerceixen en l'actualitat un paper destacat en l'economia global i hi ha una alta competitivitat que requereix d'una reflexió constant sobre com s'han d'oferir serveis alineats amb les expectatives dels clients. L'experiència acumulada en els últims anys, ha posat de manifest la importància de desenvolupar els conceptes d'hospitalitat per aconseguir un posicionament diferencial. En aquest context, la Universitat ha de proporcionar contextos que afavoreixin l'aprenentatge d'aquestes noves necessitats. La visió d'HTSI com a Facultat és oferir una formació integral que tingui com a resultat excel·lents professionals i ciutadans responsables, sent el desenvolupament de l'hospitalitat i el turisme sostenible elements clau. Un dels reptes de la Facultat és la col·locació diferencial dels estudiants i, per això, el desenvolupament de les competències de l'hospitalitat en els estudiants és clau per contribuir a la seva inserció en el món laboral.

La tesi es planteja dins de la línia d'investigació d'Excel·lència en l'hospitalitat i, més concretament, en la línia d'acció d'identificar els factors claus que la defineixen i com es poden traslladar als estudiants durant el seu període de formació. L'objectiu de la mateixa és contribuir al desenvolupament de les competències clau vinculades a l'hospitalitat com són l'orientació al servei, l'empatia i el treball en equip. Per a això, es planteja un marc experiencial d'aprenentatge compost per un procés iteratiu que combina diferents activitats d'aprenentatge durant els estudis universitaris de grau vinculats amb els àmbits del turisme i l'hospitalitat, els quals estan caracteritzats per combinar formació a l'aula i formació a l'empresa.

Els resultats obtinguts a través d'un estudi longitudinal de tres anys sobre tres cohorts reflecteixen una adquisició progressiva i satisfactòria de les competències d'orientació al servei, empatia i treball en equip al llarg de tot el procés d'aprenentatge.

Resumen

La industria de la hospitalidad y el turismo desempeñan en la actualidad un papel destacado en la economía global y existe una alta competitividad que requiere de una reflexión constante sobre cómo se debe ofrecer servicios alineados con las expectativas de los clientes. La experiencia acumulada en los últimos años, ha puesto de manifiesto la importancia de desarrollar los conceptos de hospitalidad para conseguir un posicionamiento diferencial. En este contexto, la Universidad tiene que proporcionar contextos que favorezcan el aprendizaje de estas nuevas necesidades. La visión de HTSI como Facultad es ofrecer una formación integral que tenga como resultado excelentes profesionales y ciudadanos responsables, siendo el desarrollo de la hospitalidad y el turismo sostenible elementos clave. Uno de los retos de la Facultad es la colocación diferencial de los estudiantes y, por ello, el desarrollo de las competencias de la hospitalidad en los estudiantes es clave para contribuir a su inserción en el mundo laboral.

La tesis se plantea dentro de la línea de investigación de Excelencia en la hospitalidad y, más concretamente, en la línea de acción de identificar los factores clave que la definen y cómo se pueden trasladar a los estudiantes durante su periodo de formación. El objetivo de la misma es contribuir al desarrollo de las competencias clave vinculadas a la hospitalidad como son la orientación al servicio, la empatía y el trabajo en equipo. Para ello, se plantea un marco experiencial de aprendizaje compuesto por un proceso iterativo que combina diferentes actividades de aprendizaje durante los estudios universitarios de grado vinculados con los ámbitos del turismo y la hospitalidad, los cuales están caracterizados por combinar formación en el aula y formación en la empresa.

Los resultados obtenidos a través de un estudio longitudinal de tres años sobre tres cohortes reflejan una adquisición progresiva y satisfactoria de las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo a lo largo de todo el proceso de aprendizaje.

Abstract

The hospitality and tourism industry currently play a leading role in the global economy and there is high competitiveness that requires constant reflection on how services should be offered aligned with customer expectations. The experience accumulated in recent years has shown the importance of developing hospitality concepts to achieve a differential positioning. In this context, the University has to provide contexts that favor the learning of these new needs. HTSI's vision as a Faculty is to offer comprehensive training that results in excellent professionals and responsible citizens, being the development of hospitality and sustainable tourism key elements. One of the challenges of the Faculty is the differential placement of students and, therefore, the development of hospitality skills in students is key to contributing to their integration into the labor market.

The thesis is presented within the research line of Excellence in hospitality and, more specifically, in the line of action to identify the key factors that define it and how they can be transferred to students during their training period. Its objective is to contribute to the development of the key competences related to hospitality such as service orientation, empathy and teamwork. For this, an experiential learning framework is proposed, made up of an iterative process that combines different learning activities during undergraduate university studies related to the fields of tourism and hospitality, which are characterized by combining classroom training and training in the company.

The results obtained through a three-year longitudinal study of three cohorts reflect a progressive and satisfactory acquisition of service orientation, empathy and teamwork skills throughout the entire learning process.

Agradecimientos

A mis padres por el instante que nací, por impulsar desde su humildad y amor la proyección de mi ser. A mis ángeles, que desde la eternidad me han enviado luz e inspiración en largas madrugadas de reflexión y escritura.

A Àlex, mi marido, por iluminarme en los momentos de oscuridad, su acompañamiento y complicidad constante. A mi hijo Enzo, por su amor puro y comprensión, a pesar de su temprana edad. Ambos, con su luz y amor proyectan mi vida, mis sueños y dan sentido a mi existencia. Nada en este camino es válido sin ellos.

A la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi, por ser la fuente de las oportunidades, del conocimiento compartido, de la humanidad y los valores transversales.

A Itziar, mi compañera de viaje, por compartir tantas emociones durante el proceso de esta tesis y darme fuerza. A Mercè y David por ser una gran fuente de energía y creer en mí en todo momento.

A mi Director de Tesis, Dr. Albert Fornells, por su gran conciencia humana, motivación y visión académica en favor de esta Tesis. Por su apoyo incondicional, sus valores personales e inspiración continuada en este trabajo de investigación. Por un conocimiento impagable, apoyo de principio a fin, paciencia y dedicación. Por su presencia constante a pesar de la soledad de días infinitos en el desarrollo de la investigación, por impulsar mi trabajo y mi alma al infinito de las cosas junto a la pasión por conocer. Por potenciar mi espíritu académico y alimentarme con su sabiduría y conocimiento. Por el compromiso compartido en este camino.

A todos cuantos habéis de alguna manera contribuido a su realización. Gracias.

Índice

1	La excelencia en la Hospitalidad	10
1.1	La industria del turismo y la hospitalidad	10
1.2	La importancia de la hospitalidad en los nuevos profesionales	13
1.3	Marco de trabajo.....	14
1.4	Marco de investigación	15
1.5	Objetivo de la tesis.....	16
1.6	Consideraciones éticas.....	17
1.7	Estructura de la tesis	17
2	Competencias clave para una hospitalidad diferencial.....	19
2.1	Calidad de Servicio	19
2.2	Las nuevas expectativas del cliente	22
2.3	Las caras de la hospitalidad.....	24
2.4	Competencias vinculadas con la hospitalidad.....	27
2.5	Elección de competencias de estudio	30
2.6	Muestra de la opinión del sector sobre la Hospitalidad	37
3	Desarrollo de competencias clave vinculadas con la hospitalidad en los estudios de turismo	
	41	
3.1	Una formación diferente para una colocación diferencial	41
3.2	Marco de aprendizaje para el desarrollo de competencias vinculadas con la hospitalidad.....	43
3.3	Caso de estudio	46
3.3.1	Grado en Gestión Turística y Dirección Hotelera.....	46
3.3.2	Planificación de las fases.....	49
3.3.3	Participantes.....	51
3.3.4	Fase 1: Descubrimiento.....	51
3.3.5	Fase 2: Reflexión.....	54
3.3.6	Fase 3: Vivir experiencias reales.....	64

3.3.7	Una mirada a otros grados.....	75
4	Análisis de resultados.....	77
4.1	Adquisición de la competencia de Orientación al Servicio	78
4.2	Adquisición de la competencia de empatía	81
4.3	Adquisición de la competencia de Trabajo en equipo	85
4.4	Evolución global de la adquisición de las competencias.....	89
5	Conclusiones y líneas futuras	92
6	Bibliografía	96
7	Anexos.....	105
7.1	Anexo 1: Talent interview	105
7.2	Anexo 2: Excellence service assignment	108
7.3	Anexo 3: Mystery guest assignment	109
7.4	Anexo 4: Internship description	110
7.5	Anexo 5. Personal & professional growth.....	112
7.6	Anexo 6. Company evaluation	118

Índice de Figuras

Figura 1 Evolución del número de viajeros a nivel mundial des del 1950 y su previsión futura según OMT 2019	11
Figura 2 Desplazamientos a nivel mundial e ingresos generados según OMT 2019	12
Figura 3 El modelo ServQual mide la diferencia entre el servicio recibido y la expectativa del cliente en el cual se identifican 5 gaps en los que se puede actuar	21
Figura 4 Muestra las tres caras de la hospitalidad, desde la universidad, la sociedad y la empresa	24
Figura 5 Rasgos clave de los estudiantes que quieren cursar estudios de Turismo	32
Figura 6 Proceso Iterativo para el desarrollo de las competencias vinculadas con la hospitalidad	44
Figura 7 Descripción de los objetivos de la formación de cada uno de los cursos de GTH. Además, se incluye en qué cursos tienen lugar cada una de las fases del marco de aprendizaje	50
Figura 8 Distribución de estudiantes por género de las cohortes sobre las que se ha aplicado el estudio.....	51
Figura 9 Evaluación de la segunda fase.....	63
Figura 10 Despliegue de la asignatura de Internship	67
Figura 11 Relación de las preguntas de la encuesta de valoración del tutor de empresa al estudiante vinculadas con las competencias de equipo, orientación al servicio y empatía.....	71
Figura 12 Distribución de estudiantes de las cohortes sobre las que se ha aplicado el estudio	77
Figura 13 Evolución de la competencia de Orientación al servicio para las tres cohortes durante las tres fases	79
Figura 14 Evolución de la competencia de Orientación al servicio por género para las tres cohortes durante las tres fases	79
Figura 15 Evolución de la competencia de Orientación al servicio según tipo de empresa para las tres cohortes durante las tres fases	80
Figura 16 Evolución de la competencia de Orientación al servicio según tipo de departamento para las tres cohortes durante las tres fases	81

Figura 17 Evolución de la competencia de Empatía para las tres cohortes durante las tres fases	82
Figura 18 Evolución de la competencia de empatía por género para las tres cohortes durante las tres fases	83
Figura 19 Evolución de la competencia de empatía según tipo de empresa para las tres cohortes durante las tres fases	84
Figura 20 Evolución de la competencia de empatía según tipo de departamento para las tres cohortes durante las tres fases	85
Figura 21 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo para las tres cohortes durante las tres fases	86
Figura 22 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo por género para las tres cohortes durante las tres fases	87
Figura 23 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo según tipo de empresa para las tres cohortes durante las tres fases	88
Figura 24 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo según tipo de departamento para las tres cohortes durante las tres fases.....	89
Figura 25 Promedio de los indicadores para las tres cohortes en cada una de las fases para las tres competencias de estudio	90

Índice de Tablas

Tabla 1 Valoración de las 30 empresas en relación a las entrevistas semiestructuradas realizadas durante la jornada de recruitment. Las preguntas de la P1 a la P4 eran preguntas abiertas con el fin de no condicionar la respuesta de la empresa	40
Tabla 2 Preguntas de la Talent interview	54
Tabla 3 Competencias que se trabajan en la asignatura de Service Encounters in Tourism and Hospitality	56
Tabla 4 Actividades de evaluación de la asignatura de Service Encounters in Tourism and Hospitality	59
Tabla 5 Competencias desarrolladas durante la asignatura de Internship.....	66
Tabla 6 Ejemplo del diario de registro de una experiencia significativa en el marco de la asignatura de Internship	68
Tabla 7 Listado de actividades de evaluación de la asignatura de Internship con su correspondiente porcentaje en la nota final. La actividad Internship description es una actividad obligatoria de entregar pero que no puntúa en la nota final	69
Tabla 8 Rúbrica y evaluación de la competencia de empatía de la actividad de Personal & professional growth.	73
Tabla 9 Rúbrica y evaluación de la competencia de orientación al servicio de la actividad de Personal & professional growth.....	74
<i>Tabla 10 Rúbrica y evaluación de la competencia de trabajo en equipo de la actividad de Personal & professional growth.....</i>	<i>75</i>
Tabla 11 Tabla resumen de actividades de aprendizaje y de orientación profesional en diferentes estudios de Turismo de Cataluña. El (*) indica que es un centro adscrito a la universidad	76
Tabla 12 Rango de valores promedio de las tres cohortes de estudio para las competencias de orientación al cliente, empatía y trabajo en equipo	90

1 La excelencia en la Hospitalidad

El sector de la hospitalidad se ha convertido en los últimos años en un sector referente para la economía mundial y, además, el desarrollo de su actividad está influenciado por las relaciones entre las personas y las culturas. Esto ha provocado que en la última década los estudios vinculados con el ámbito del turismo y la hospitalidad se desarrollen en el marco de formación universitaria.

Los siguientes apartados contextualizan la industria del turismo y la hospitalidad para poner en relieve algunos de sus retos y, a partir de éstos, definir el marco de investigación y objetivos de esta tesis.

1.1 La industria del turismo y la hospitalidad

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que se define como la capacidad potencial para confraternizar diferentes naciones y culturas a través del conocimiento e intercambio cultural mutuo. Esto permite lograr un anhelado estado de mayor paz, solidaridad y cooperación en el mundo, a la vez que también funciona como medio para alcanzar un creciente y elevado desarrollo de la creatividad, la conciencia y el intelecto, mediante un uso y concepción más avanzados del ocio y el tiempo libre. Además, está relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales y su desarrollo está estrechamente vinculado con el concepto de hospitalidad. Aunque no existe una definición única del concepto de hospitalidad, algunos autores coinciden en la importancia de su desarrollo y que es tan importante su comprensión por parte de la industria como del ámbito académico (Silva y Leite, 2010).

La industria de la hospitalidad y el turismo desempeñan en la actualidad un papel destacado en la economía global tal como reflejan algunos indicadores clave. Tanto la contribución al PIB y al empleo del turismo seguirán creciendo en el futuro, ya que las estimaciones prevén que el PIB generado por el turismo avanzará un 2,5% anual entre 2019 y 2029, lo que supone el doble que lo previsto para el total del PIB español (1,2%) para el mismo período según datos de la Organización Mundial del Turismo (Organización Mundial del Turismo OMT, 2020).

La OMT predijo en 2010 alcanzar la cifra de 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales para 2020, pero dicha cifra se ha alcanzado en 2018, dos años antes de lo previsto, siendo 1.800 millones la previsión para 2030 tal como muestra la evolución de las previsiones futuras.

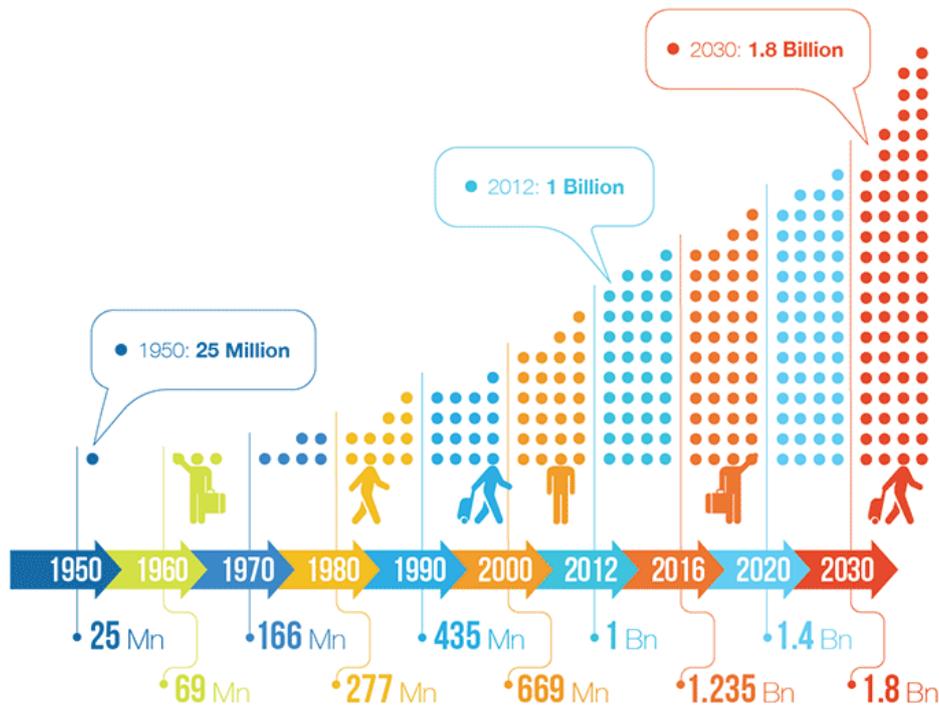


Figura 1 Evolución del número de viajeros a nivel mundial desde del 1950 y su previsión futura según OMT 2019

El turismo es una actividad que impulsa la expansión económica, ya que genera nuevas oportunidades de empleo, la creación de nuevos negocios, genera ingresos para la comunidad y mejora la calidad de vida de los locales (Nunkoo y Ramkissoon, 2012).

La OMT resume las cifras a nivel mundial de los desplazamientos e ingresos. La última edición del Barómetro OMT de Turismo Mundial, elaborado por la Organización Mundial del Turismo, muestra un crecimiento continuado del turismo internacional durante el primer trimestre de 2019. Aunque el ritmo haya sido más lento que en los dos años precedentes, el incremento del 4 % registrado a comienzos de 2019 constituye una señal muy positiva. Oriente Medio (+5 %) y Asia y el Pacífico (+7 %) experimentaron el mayor aumento de llegadas internacionales. Tanto en Europa como en África las cifras mostraron un incremento del 4 %, mientras que el crecimiento registrado para las Américas fue del 3 %.

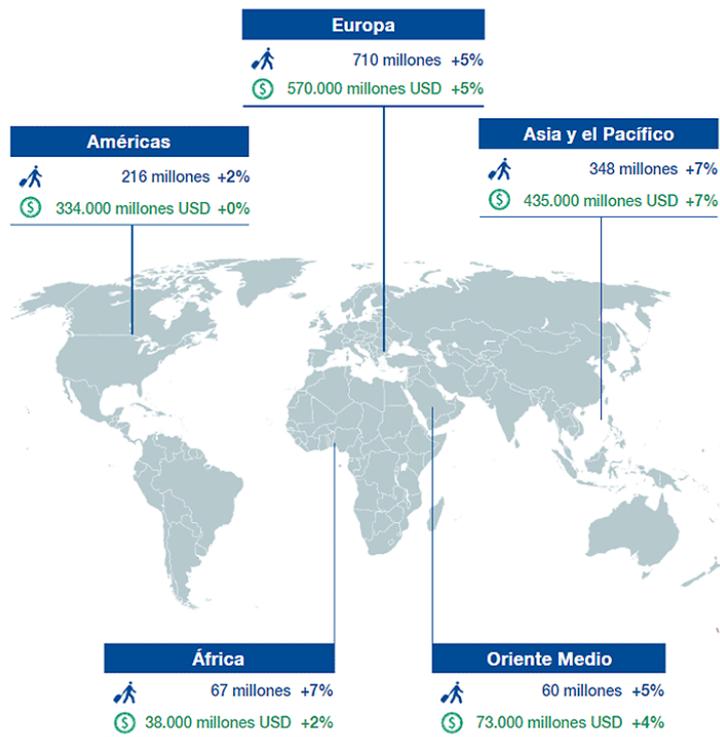


Figura 2 Desplazamientos a nivel mundial e ingresos generados según OMT 2019

Para comprender mejor esta industria, se deben considerar diferentes características. En primer lugar, considerar al consumidor como parte del proceso de entrega, por lo tanto, como individuos diferentes, tendrán una perspectiva diferente de la experiencia, aunque el producto sea el mismo. Así, el servicio prestado será personalizado. En segundo lugar, los servicios son perecederos, lo que significa que se entregan y consumen al mismo tiempo, por lo tanto, el almacenamiento o los errores no existen. En su naturaleza perecedera, los hoteles que no venden una habitación por noche, los posibles ingresos se pierden para siempre. El canal de distribución difiere de otras industrias, porque un servicio se ofrece en un momento determinado y en un lugar determinado. Además, el servicio es completamente una actividad orientada a las personas en la que los empleados requieren reconocimiento y consideración por su dedicación. Cada interacción es una oportunidad para ofrecer una experiencia, de modo que es importante considerar el desempeño como el enfoque principal dentro de esta industria. Además de eso, se considera que la industria de la hospitalidad proporciona productos intangibles que son experiencias. Los sentidos solo pueden ser percibidos por los sentidos, pero como el desempeño es difícil de medir, no hay números específicos para evaluar, ya que los criterios utilizados para hacerlo pueden diferir (Fitzsimmons, J. S., 1982).

El concepto de hospitalidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, este cambio ha sido provocado por la relación de la empresa con el consumidor. Algunos autores como Brotherton la definen como una industria compuesta por organizaciones comerciales que se especializan en proporcionar alojamiento y/o bebida y/o comida, a través de un intercambio humano voluntario, que es de naturaleza contemporánea y se lleva a cabo para mejorar el bienestar de las partes” (Brotherton, 1999). Otros la definen como "intercambio humano contemporáneo, que voluntariamente se estableció y se diseñó para mejorar el bienestar mutuo de las partes involucradas a través de la provisión de alojamiento y/o comida y/o bebida". Otro aspecto muy importante a destacar en los últimos años ha sido la evolución significativa que han tenido los productos/servicios para cualquier cliente en todos los sectores al nuevo concepto de experiencia única, memorable y personalizada. Este cambio, que ha venido provocado en gran parte por las capacidades de las nuevas tecnologías y las expectativas de las nuevas generaciones, ha provocado una revolución sin precedentes en todas las industrias en las que el cliente pasa de ser un agente pasivo a un agente activo alrededor del cual todo se desarrolla en lo que se conoce como el *Customer Journey Map*. La industria de la hospitalidad es la industria de las personas, que ofrecen un servicio y crean experiencias. La entrega de este servicio es uno de los enfoques clave de la empresa para obtener ganancias. Si bien el producto que ofrece la industria de la hospitalidad se compone de instalaciones, entorno y ubicación, etc., el rendimiento en general es la parte más importante del negocio cuando se trata con clientes. El concepto de turismo con el de la Hospitalidad se unen a través de un enfoque teórico y metodológico mediante un ejercicio reflexivo y de interpretación en conceptos interrelacionados como el viaje, la experiencia, así como el papel del visitante y el anfitrión (Sagadin, 2013).

1.2 La importancia de la hospitalidad en los nuevos profesionales

La hospitalidad recibe al huésped para satisfacer sus necesidades de alimento y cobijo con base en una transacción mercantil y que conforma al enfoque en el que se ubica la hospitalidad turística. Por todo ello, entender que es y cómo desarrollarla es clave en la formación de los nuevos profesionales (Vázquez Gómez y Osorio García, 2016).

En este momento, La pandemia del COVID-19 plantea a la comunidad mundial y al sector turístico un desafío importante y en constante evolución. El turismo es en la actualidad

uno de los sectores más afectados. La OMT ha revisado su previsión de 2020 para las llegadas internacionales y los ingresos por turismo internacional, aunque hace hincapié en que es probable que haya que revisar esas predicciones.

Ya que el sector turístico se basa en la interacción entre las personas más que ninguna otra actividad económica, la (Organización Mundial del Turismo OMT, 2020) ha venido orientando la respuesta del sector del turismo en varios frentes:

- Cooperando con la Organización Mundial de la Salud (OMS), el organismo principal de las Naciones Unidas para la gestión de este brote
- Garantizando, junto a la OMS, que las medidas de salud se apliquen con el objetivo de reducir al mínimo las repercusiones innecesarias en los viajes y el comercio internacionales
- Posicionándonos en solidaridad con los países afectados
- Haciendo hincapié en la resiliencia demostrada por el turismo y prestándonos a apoyar la recuperación.

Ante esta situación, el concepto de Hospitalidad tiene un papel protagonista ante la necesidad de un cliente que seguro, tras esta crisis sanitaria, demandará mayor seguridad y empatía en su interacción con el servicio turístico. Al inicio de esta tesis teníamos claro de la importancia de la hospitalidad, tras la situación vivida, tenemos aún más claro de la importancia de la misma y la necesidad de potenciar su impacto durante la interacción con los clientes.

1.3 Marco de trabajo

Esta tesis se enmarca en el programa de doctorado de Ciencias de la Educación de la Facultad Blanquerna de la Universidad Ramon Llull, y se desarrolla en la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi (HTSI) de la Universidad Ramon Llull a través de su grupo de investigación en turismo, movilidad y hospitalidad.

HTSI es un centro universitario internacional que tiene como misión impulsar la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento en los ámbitos de la dirección y gestión de empresas turísticas y hoteleras. Su objetivo es contribuir a la formación científica, social y humana de personas competentes profesionalmente y conscientes de su responsabilidad, que cooperen en el desarrollo humanizador del turismo como

fenómeno global y como actividad concreta de personas y sociedades. Su inspiración es el humanismo cristiano y su tarea se desarrolla en un contexto de diálogo intercultural.

Mi interés por el Turismo y especialmente por los hoteles me llevó, en el año 1995, a tomar la decisión de estudiar Turismo. Como centro de formación escogí HTSI ya que era centro de referencia en la ciudad de Barcelona de esta especialidad y es en este momento donde empieza mi relación con la Facultad. Durante mi formación, tuve la oportunidad de realizar prácticas en diferentes hoteles que destacaban por el desarrollo de los conceptos de excelencia en la hospitalidad como el Hotel Juan Carlos I y el Hotel Arts Barcelona determinando ambos mi interés creciente en la gestión y desarrollo de personas y concretamente en el departamento de RRHH. Tras la formación en Turismo, decidí seguir mi formación con un posgrado de Dirección Hotelera en el mismo centro que me llevó a trabajar en la Compañía Hotelera Internacional Sheraton en Bruselas. Tras una experiencia laboral de más de 20 años del lado de la empresa hotelera, se me abrió la oportunidad de formar a futuros profesionales del sector de la hospitalidad dentro de la facultad. Desde entonces soy profesora de la Facultad y mi actividad está centrada en asignaturas vinculadas con la orientación y el desarrollo profesional de los estudiantes y futuros profesionales. Es justamente en el marco de estas actividades, donde se lleva a cabo la tesis.

1.4 Marco de investigación

La visión de HTSI es ofrecer una formación integral que tenga como resultado excelentes profesionales y ciudadanos responsables, siendo el desarrollo de la hospitalidad y el turismo sostenible elementos clave, los cuales articula a través de los programas académicos y de la actividad realizada en el marco del grupo de investigación. Esta filosofía lleva a la Facultad a desarrollar la Hospitalidad en sus estudiantes como elemento clave para su desarrollo como profesionales comprometidos y responsables del sector del Turismo y la Hospitalidad.

El enfoque profesionalizador de los estudios de Turismo impulsa a HTSI a difundir conocimiento en el ámbito de la dirección y gestión de empresas turísticas y hoteleras. Por lo tanto, el objetivo de la Facultad es contribuir a la formación científica, social y humana de personas competentes profesionalmente y conscientes de su responsabilidad, que cooperen en el desarrollo humanizador del turismo como

fenómeno global y como actividad concreta de personas y sociedades. Además, su inspiración es el humanismo cristiano y su misión se desarrolla en un contexto de diálogo intercultural.

Dentro de este marco y, con la finalidad de impulsar la investigación, se creó en 2018 un grupo de investigación en Turismo, Hospitalidad y Movilidad que tiene como objetivo investigar y aportar conocimiento para contribuir al desarrollo de un turismo para todos, responsable y sostenible que ayude a mejorar la sociedad. El grupo parte de un contexto con tres pilares de conocimiento consolidados como son el Turismo, la Hospitalidad y la Educación Superior a través de los cuales se definen cuatro líneas de investigación que establecen un conjunto de líneas de acción que plantean soluciones y debate social para dar respuesta a un conjunto de retos alineados con la misión de la Facultad.

- **Turismo para todos** (*Tourism for all*). Generar conciencia y contribuir al desarrollo responsable, sostenible y accesible de la actividad turística para contribuir a que todos los colectivos puedan disfrutar plenamente del turismo.
- **Excelencia en la Hospitalidad** (*Excellence in Hospitality*). Mejorar la hospitalidad en la sociedad y organizaciones para dar un servicio excelente que dé respuesta a la acogida e inclusión de la diversidad.
- **Educación superior en la transformación social** (*Higher Education in Social Transformation*). Formar a los futuros líderes de las organizaciones para ser más conscientes, competentes, compasivos y comprometidos con la sociedad.
- **Experiencias en la movilidad** (*Mobility Experiences*). Analizar el impacto en el desplazamiento de las personas tanto en sus motivaciones como en el impacto económico, social y ecológico.

1.5 Objetivo de la tesis

La tesis se plantea dentro de la línea de investigación de Excelencia en la hospitalidad y, más concretamente, en la línea de acción de identificar los factores clave que la definen y cómo se pueden trasladar a los estudiantes durante su periodo de formación. Para ello, la tesis tiene como objetivo definir un marco experiencial para desarrollar las competencias clave en la hospitalidad a través de tres subobjetivos:

- Identificar las competencias clave en la hospitalidad.
- Establecer un proceso de aprendizaje para el desarrollo incremental de estas competencias.
- Validar dicho proceso a través de su aplicación en los estudiantes del Grado en Turismo y Gestión Hotelera de la facultad.

Uno de los retos de la Facultad es la colocación diferencial de los estudiantes y, por ello, el desarrollo de las competencias de la hospitalidad en los estudiantes es clave para contribuir a su inserción en el mundo laboral.

1.6 Consideraciones éticas

Esta investigación está promovida desde la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi en consonancia con el plan estratégico de la Facultad en relación a la excelencia a la formación y a la colocación diferencial de los estudiantes.

El resultado final es contribuir al desarrollo de las competencias clave de la hospitalidad en los estudiantes para que sean profesionales mejor preparados para los cambios que exige el sector. Los actores que participarán son personas que tienen tres tipos de perfiles (estudiantes, profesores y profesionales de las empresas), los cuales son informados de los propósitos de las actividades. Cabe destacar la buena acogida que han tenido las actividades entre todos los actores. Durante la investigación se ha garantizado la confidencialidad y la privacidad de la información tanto desde el diseño de la metodología planteada, el procesamiento de la información durante el análisis y la presentación de los resultados obtenidos.

Con respecto al aprendizaje, es importante comprometerse a garantizar una orientación adecuada y a ejecutar una evaluación que garantice el adecuado aprendizaje. Esto se logra al capacitar a los estudiantes, profesores y supervisores de las empresas sobre cómo desarrollar las actividades y cómo se lleva a cabo su evaluación.

1.7 Estructura de la tesis

La tesis se estructura en los siguientes capítulos. El capítulo 2 revisa el marco teórico para describir la importancia de la hospitalidad, su percepción desde diferentes puntos de vista, la evolución a partir de las necesidades de los clientes y, finalmente, la importancia de trabajar las competencias que potencian la hospitalidad. El capítulo 3

presenta el marco experiencial que contribuya a desarrollar las competencias para poder formar a los futuros profesionales. El capítulo 4 analiza los resultados de aplicar este marco experiencial. El capítulo 5 concluye con las conclusiones y líneas futuras. Finalmente, se adjuntan diferentes anexos para complementar los capítulos previos.

2 Competencias clave para una hospitalidad diferencial

Este apartado identifica las tres competencias clave en las que esta investigación se centra para conseguir una hospitalidad diferencial.

El capítulo se organiza de la siguiente manera. Primero se introduce el concepto de calidad de servicio para ver cómo se traduce en un servicio excelente. A continuación, se describe cómo ha evolucionado el servicio con las nuevas expectativas de los clientes. A partir de lo anterior, se contextualiza el concepto de hospitalidad desde los puntos de vista de la sociedad, la universidad y la empresa. Finalmente, se identifican las competencias clave en las cuales se centra la investigación.

2.1 Calidad de Servicio

Calidad de servicio se define como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido. Se trata de un planteamiento dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y el tiempo en que se presta el servicio (Cueva-Trelles, 2015). La prestación de un servicio puede implicar:

- Una **actividad realizada sobre un producto tangible** suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil).
- Una **actividad realizada sobre un producto intangible** suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- La **entrega de un producto intangible** (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- La **creación de una ambientación** para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Por lo tanto, la calidad de servicio es un concepto que gira alrededor de las necesidades del cliente. Por ejemplo, en algunos tipos de establecimientos el cliente espera recibir servicios únicos cada vez ya que éstos son la esencia del posicionamiento estratégico de esa marca y ofrecen un valor añadido (Porter, 2008).

La medición y análisis de la calidad percibida del servicio desde la perspectiva de satisfacción del cliente externo, es un elemento básico, sin duda, para comprender al cliente y por extensión al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes (para saber cuáles son sus necesidades) y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción. Por las ventajas que esto representa para la cadena hotelera seleccionada, se establece como campo de acción la aplicación de un procedimiento para realizar el análisis y medición de la calidad del servicio al cliente externo en los hoteles que la forman (González Arias, Frías-Jiménez and Gómez-Figueroa, 2016). Existen diferentes métodos para medir la calidad de servicio destacando dos escuelas. (Duque, 2005) Por un lado, la escuela nórdica definió el modelo de la imagen relacionando la calidad con la imagen corporativa afirmando que la forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y tiene efecto sobre la percepción global del servicio. En cambio, la escuela americana creó el *ServQual Model* como un instrumento para cuantificar la calidad de servicio a partir de la evaluación de las expectativas y de las percepciones de un cliente (Duque, 2005)(Duque, 2005). De estos dos enfoques, el *ServQual* se ha aplicado ampliamente en el sector de la hospitalidad de manera efectiva tanto en líneas aéreas, hoteles, restaurantes (Santomà and Costa, 2006) y es modelo de referencia en cadenas hoteleras internacionales como Ritz Carlton.

El modelo *ServQual* propone contrastar la expectativa de los clientes frente a la adquisición de un servicio y la percepción una vez éste fue recibido. A este esquema se le imputan varias críticas que giran en torno a las posibles fallas en la medición de las expectativas absolutas (éstas pueden no existir o pueden no estar claramente definidas) de los clientes, basado en el principio de disconformidad (Curry, 2014). Los 5 gaps del modelo *SERVQUAL* son:

- Gap 1: discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre dichas expectativas.
- Gap 2: discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.
- Gap 3: discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido.

- Gap 4: discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él.
- Gap 5 o Gap global: diferencia entre las expectativas y percepciones.

El *ServQual* mide la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado y ésta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos. Cuanto mayor sea la diferencia entre la percepción del servicio y las expectativas, menor será la calidad. Como puede apreciarse en la figura 3, el desajuste general (Gap 5) puede ser consecuencia de cuatro desajustes (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4) (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

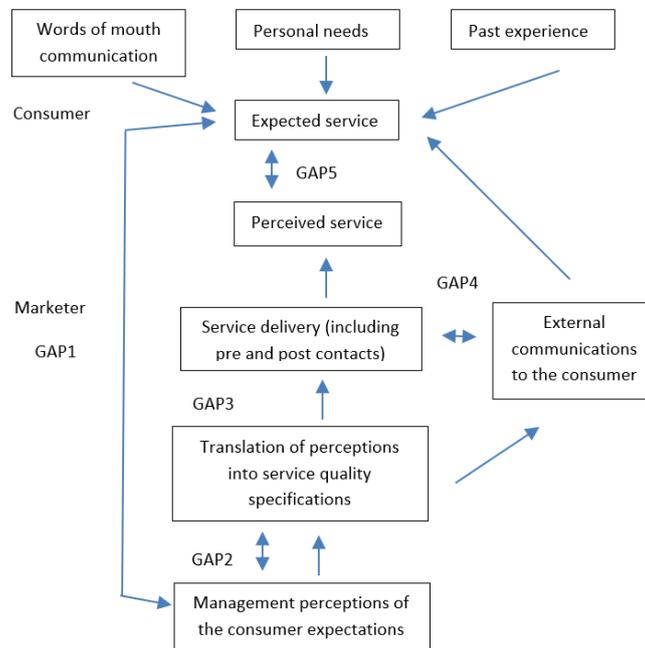


Figura 3 El modelo ServQual mide la diferencia entre el servicio recibido y la expectativa del cliente en el cual se identifican 5 gaps en los que se puede actuar

La escala *SERVQUAL* posee un mayor aporte informativo que otros métodos de medición de la calidad, posibilita la determinación de los atributos más relevantes para los clientes en relación con sus expectativas, permite identificar puntos fuertes y débiles en la prestación de los servicios y contribuye de forma positiva a la mejora en el proceso de toma de decisiones (Anjos y França, 2009).

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación

de sus necesidades y expectativas, además de conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos (González Arias, Frías-Jiménez y Gómez-Figueroa, 2016). La calidad de sus productos y/o servicios es un factor primordial para el funcionamiento correcto de una organización empresarial, lo que lleva a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente (Holgu, 2017).

2.2 Las nuevas expectativas del cliente

Las expectativas de los clientes se entienden como necesidades de los consumidores, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicio (Sanchis y Gil Saura, 2012). Es importante tener presente cuáles son las expectativas de nuestros clientes y diseñar servicios que estén alineados de manera especial con las necesidades de los clientes ya que la misma persona, por ejemplo, puede tener necesidades distintas cuando viaja por negocios que cuando viaja por placer con su familia (Porter, 2008).

Con el objetivo de ofrecer un servicio de valor y por tanto cumplir con las expectativas del cliente, es importante tener claro que la orientación al mercado es el conjunto de procesos cross-funcionales y actividades, dirigidas a la creación y satisfacción del cliente a través de la evaluación continua de sus necesidades (González-Gallarza Granizo, Gil Saura, y Arteaga Moreno, 2011). En el mundo de la hospitalidad, el huésped es el centro de toda interacción y su relación con el anfitrión es una experiencia intercultural, cognoscitiva y psicológica (Vázquez Gómez y Osorio García, 2016). Los mercados competitivos, los cambios en los comportamientos de los clientes y la capacidad que ofrece la tecnología de recoger información de los clientes, han transformado aún más la manera cómo se gestionan las interacciones con el cliente (Reilly, 2018). Ante el panorama que caracteriza actualmente el sector turístico, los consumidores también han adoptado un comportamiento que ha ido experimentando una serie de cambios debido a un nuevo escenario en el que los clientes tienen:

- Altas expectativas y mayor exigencia
- Mayor conocimiento de ofertas disponibles y destinos
- Son sensibles a descensos continuos de precios
- Perciben escasez de oferta de productos que se adapten a las actuales demandas de extranjeros

Algunos autores tratan la importancia de la satisfacción del turista y de sus expectativas ya que es un factor que afecta directamente la imagen de un destino, el regreso del turista y la recomendación a otros turistas potenciales. El consumidor que está satisfecho con el producto o servicio que utiliza muestra una gran disposición a comprarlo de nuevo y, consecuentemente, la lealtad se convierte en una indicación de la orientación de la empresa hacia el cliente. La satisfacción dependerá, en consecuencia, tanto de las expectativas que tenga el consumidor-visitante como de la valoración que haga del producto-destino una vez que lo haya consumido (Duran *et al.*, 2013). Otros autores añaden que un aspecto importante sujeto a debate sobre el modelo radica en que las expectativas y percepciones pueden estar relacionadas con otros factores que no están considerados. Existen muchas variables que influyen en las expectativas de adquirir una estancia en un hotel determinado, prevaleciendo el periodo, el tamaño, la ubicación, la categoría, los servicios ofrecidos agregados, los espacios para parqueo de vehículos y el precio, siendo este último aspecto una variable de tipo cuantitativa que podría afectar a su vez en la percepción de los clientes (Curry, 2014). En cualquier caso, los gerentes que logran entender cómo se forma la lealtad hacia el servicio tendrán una mejor base para mejorar sus políticas para generar fidelidad en sus clientes. Por tanto, la calidad de servicio entendida como satisfacer las expectativas del cliente es una estrategia clave para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades de los clientes, así como la importancia de los recursos humanos que la organización necesita para dar respuesta a estas exigencias. En ese esfuerzo de dirigirse hacia la obtención de clientes satisfechos y leales, es fundamental la comprensión de qué esperan de los productos y servicios que reciben. Sobre la base de este conocimiento, es posible definir proyectos de mejora, planes operativos y líneas de acción en la actividad diaria de la organización que generen satisfacción, lealtad y, consecuentemente, un aumento de los beneficios (González Arias, Frías-Jiménez y Gómez-Figueroa, 2016).

2.3 Las caras de la hospitalidad

Las cifras de la OMT descritas anteriormente en cuanto a la importancia del sector y su alto empleo vinculado, así como la evolución del perfil del consumidor, ponen de manifiesto la importancia de profundizar en el estudio de las competencias relacionadas con el concepto de hospitalidad como camino de adaptación al nuevo perfil de cliente del sector turístico. A continuación, se aborda la hospitalidad desde la perspectiva de la sociedad, empresa y universidad, las cuales tienen elementos clave tal como muestra la figura 4.

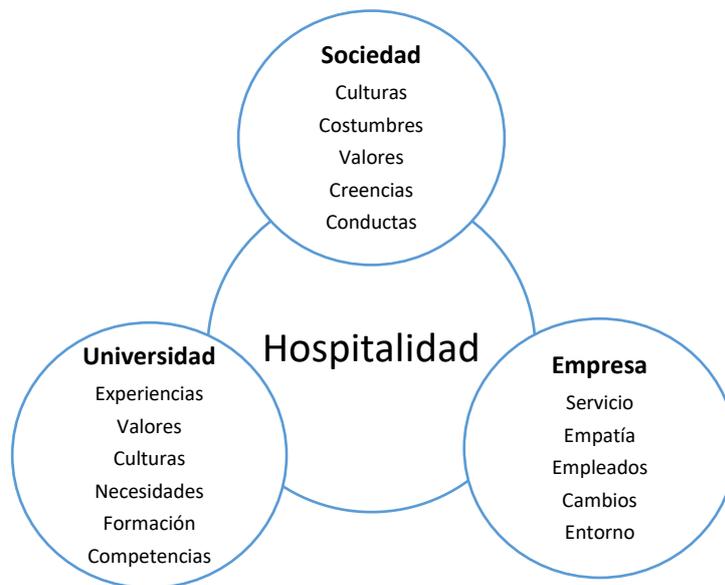


Figura 4 Muestra las tres caras de la hospitalidad, desde la universidad, la sociedad y la empresa

Sociedad

La sociedad ha entendido el concepto de hospitalidad de diferentes maneras a través de las culturas y las épocas. Cuando el desarrollo de esta área comenzó a crecer, se entendió como un aspecto de inversión de capital en todo el mundo (sandro formica, 1996). Para comprender correctamente lo que significa cultura, sería interesante comenzar por definir el concepto de cultura. Este término se entiende como un conjunto de supuestos y valores básicos, orientaciones a la vida, creencias, políticas, procedimientos y convenciones de comportamiento que son compartidas por un grupo de personas y pueden influir en el comportamiento de cada miembro (Spencer-Oatey, 2009). La cultura se puede dividir en cinco dimensiones diferentes: distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad y

orientación a largo y corto plazo (Bolton *et al.*, 2013). La sexta dimensión de la cultura, es la indulgencia frente a la moderación (Hofstede y Hofstede, G.J.Minkov, 2010).

Por lo tanto, al relacionar los conceptos anteriores con la industria de la hospitalidad, es importante tener en cuenta el lugar y el contexto en el que la hospitalidad y el desarrollo turístico han comenzado a comprender el concepto de hospitalidad en todas las culturas.

Universidad

Aparece en un horizonte emergente una tipología de turista más sensible a nuevas experiencias y valores, con mayor criterio en sus procesos de decisión, más respetuoso con las culturas locales e interesado por ellas y capaz de valorar contenidos culturales auténticos e interpretados con rigor. Esta perspectiva, a largo plazo, puede y debe significar un cambio, también, en la generación de oferta adecuada a las nuevas necesidades. Frente a estos cambios en el sector turístico, la universidad se plantea realizar cambios en sus metodologías con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades del sector. Todo esto ha motivado que la formación en turismo y Hospitalidad se haya consolidado en el ámbito universitario en la última década.

Hubo dos primeras instituciones que comenzaron a ofrecer programas de hospitalidad. Estos fueron: *Ecole Hôtelière de Lausanne* (Suiza) en 1893 y *Cornell University* (Nueva York; Estados Unidos). Sin importar la ubicación, los programas ofrecidos por estas dos instituciones tenían un propósito de preparación a los estudiantes para carreras en diferentes áreas de hospitalidad y turismo (sandro formica, 1996). Existen dos sistemas universitarios diferentes: el europeo y el estadounidense, aunque el primero fue heredado por los EE. UU. Como estas facetas han presentado, están relacionadas con los programas universitarios y es importante señalar que la forma en que las universidades los desarrollan, refleja cómo estas dos sociedades diferentes entienden el concepto de hospitalidad (Raybould y Wilkins, 2006).

Desde la facultad se pretende gestionar el talento de los futuros profesionales preparándolos para su futuro inmediato ya que. Por otro lado, las reflexiones acerca de la hospitalidad en el ámbito académico han puesto en evidencia la necesidad de retomar los fundamentos de la acción hospitalaria, y llevarlos al ámbito de las instituciones que

proporcionan los servicios de alimentos y bebidas, y alojamiento (Vázquez Gómez y Osorio García, 2016). Con frecuencia, los estudiantes de gestión de la hospitalidad estudiaban los módulos comunes junto con los estudiantes de negocios genéricos, con poca aplicación a los detalles del sector de la hostelería (Lashley, 2015). Cabe destacar la importancia de formar a los nuevos profesionales del sector de la hospitalidad con las competencias que les permitan ser unos trabajadores excelentes para las empresas, los clientes y, por tanto, ser capaces de crear una experiencia única.

Empresa

La industria de la hospitalidad ha evolucionado drásticamente por la transformación económica global y el fenómeno de la globalización y, con todo ello, la manera como diseña, desarrolla y mejora sus productos y servicios. El sector tiene sus características particulares, que son intangibilidad de los servicios a través de experiencias, inseparabilidad del producto y consumo del servicio especificado, así como su heterogeneidad de servicios entre otros. Sin embargo, yendo más allá y más profundo, esta industria es particularmente diferente de otros sectores, ya que se considera una industria centrada en los recursos humanos. El éxito de toda empresa turística depende de que considere atentamente todo lo que está fuera de ella y en sí misma. La importancia de mirar hacia el entorno está dada por sus cambios constantes en función de la dinámica del turismo como actividad económica y de su evolución, así como por aquellos elementos que posee la empresa considerados puntos fuertes, los cuales pueden ser potenciados, y que le permiten hacerle frente a la situación que le proyecta el entorno (Ruíz Torres y Herrera Consuegra, 2012).

Existe un conjunto de activos intangibles que deben ser dirigidos, no solo para mantener, sino especialmente para fortalecer la competitividad de las empresas. Así se puede definir al capital intelectual como un conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan valor en un futuro como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional. Todo ello permite a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros (Gazzera y Martínez, 2009).

Es crucial entender que no solo el Departamento de Recursos Humanos en una organización puede hacer todo el trabajo si no está respaldada por las acciones y formas de hacer del líder. Ha habido un error general en la contratación de gerentes, supervisores y directores que no entienden que tratar con los recursos humanos es uno de sus principales deberes y es parte de sus funciones para seguir motivando a los respectivos equipos. Otro punto importante es la formación, en la que las empresas invierten grandes cantidades de dinero, pero no obtienen los resultados esperados, por lo que los líderes se sienten frustrados porque no saben cómo mejorar el rendimiento de su equipo. Cuando se prestan servicios intangibles, aparece un papel importante en el desempeño de los empleados, que se define por su personalidad, actitud, apariencia y comportamiento que, de manera indirecta, proyecta la imagen de la organización y, posteriormente, afectará la experiencia general del cliente (Bharwani and Butt, 2012). Esta importante función de la hospitalidad de los empleados hace que la industria sea altamente dependiente de ellos cuando intentan brindar un excelente servicio y, al mismo tiempo, ser negocios rentables. Es por eso que los especialistas en Recursos Humanos tienen un desafío, por lo que tienen la función de hacer que estos empleados estén contentos y motivados para que tengan la menor rotación posible (Myung *et al.*, 2013). Las empresas hoteleras en la actualidad son conscientes de que para mantenerse en el mercado deben realizar cambios radicales en su calidad de servicio, no solo hacia sus clientes externos, sino también hacia sus colaboradores. Los servicios ofrecidos se perciben históricamente tanto por el turista como por el recepcionista, con una vivencia diferente de la experiencia durante el proceso de hospedaje (Veloz, 2016).

2.4 Competencias vinculadas con la hospitalidad

Boyatzis acuñó el término de competencia como “Una característica subyacente de una persona que conduce o causa un desempeño superior o efectivo” (Boyatzis, 2002). La educación basada en competencias se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el alumno llegue a manejar con maestría las destrezas señaladas por la industria. Este tipo de educación formula actividades cognoscitivas dentro de ciertos marcos que respondan a determinados indicadores establecidos y asienta que deben quedar abiertas al futuro y a lo inesperado. De esta manera es posible decir, que una competencia en la educación, es una convergencia de

los comportamientos sociales, afectivos y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea. El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo proceso de “conocer” se traduce en un “saber”, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás (Vázquez, 2015).

Los empleadores suelen buscar entre los profesionales un conjunto específico de competencias que coincidan con las necesarias para realizar un trabajo determinado. Pero más allá de estas competencias técnicas específicas del trabajo, las investigaciones en el área ponen de manifiesto que las áreas de recursos humanos están especialmente interesadas en otras habilidades del tipo soft skills. Algunos investigadores destacan habilidades como la gestión de recursos, la comunicación, las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo (Kenayathulla, Ahmad y Idris, 2019). Otros hacen más énfasis en las habilidades sociales entendidas como comunicación, habilidad interpersonal, gestión del estrés, solución de problemas, autogestión, gestión del tiempo, habilidades de servicio al cliente, habilidades de toma de decisiones, habilidades de liderazgo, habilidades cognitivas y habilidades de trabajo en equipo y son claves para la industria de servicios (Anjana y Prashnati, 2019). Por otro lado, otros autores han identificado competencias que los programas de gestión de la hostelería deberían prestar más atención, como son el desarrollo de las habilidades sociales y de liderazgo, las competencias interpersonales, organizativas, relacionales y de autogestión (Marneros, Papageorgiou y Efstathiades, 2020). En todos los casos queda claro que el desarrollo de competencias vinculadas con las habilidades entre personas es esencial.

La automatización de procesos de servicio y un balance cambiante de coproducción de servicios de empleados a clientes se está convirtiendo en la norma en muchas industrias, creando una mayor economía mercantilizada y digitalizada. Sin embargo, este movimiento está lejos del toque humano, el cual es particularmente evidente en el ámbito de la hospitalidad donde las competencias de contacto humano se consideran como una fuente de ventaja competitiva contribuyendo a la eficiencia de la prestación

del servicio (Solnet *et al.*, 2019). Los nuevos clientes son clientes conectados, que desean tener múltiples posibilidades de interactuar con la empresa durante todo el proceso de la compra o disfrute del servicio y esperan recibir un servicio excelente antes, durante y después de dicho proceso. (Mosquera, Olarte Pascual and Juaneda Ayensa, 2017). Los que tengan más desarrollado la orientación al servicio son mejores en autocontrol, fiables y agradables, y ayudarán fácilmente a los clientes, especialmente en la resolución de problemas y en la satisfacción de sus necesidades. Al igual que la inteligencia emocional, los individuos orientados al servicio tienden a demostrar un mejor desempeño laboral, así como niveles más altos de otras características sociales y psicológicas, como la autoaceptación, la sensación de bienestar, la responsabilidad y la tolerancia. La orientación de servicio de los empleados lleva a que utilicen comportamientos de servicio al cliente más adaptables, lo que resulta en una prestación de servicios más positiva y de mayor calidad (Walsh, Chang y Tse, 2015).

El propósito básico de la hospitalidad es establecer relaciones humanas o fortalecer las ya existentes (Vázquez Gómez and Osorio García, 2016). A la vez, el turismo dinamiza el contacto entre culturas ya que el viaje en sí mismo implica no sólo un desplazamiento en el espacio, sino también un contacto con un "Otro". Algunos autores definen el viaje como un encuentro intercultural que construye puentes entre dos culturas distintas, a través de la convivencia y comunicación. Esto propone problematizar, cómo son las experiencias del turista en el lugar del "Otro", en términos de lo "Propio" y lo "Ajeno" (Noguero, 2013). Esta reflexión nos invita a considerar la importancia de la empatía como otra de las competencias necesarias a desarrollar en los profesionales de la hospitalidad ya que la empatía influye en crear un mejor entendimiento en la interacción turístico-hospitalaria, al permitir entender y ver las relaciones desde diferentes puntos de vista (Fox, 2015). La empatía (comprensión de las necesidades de los clientes) incide en que un cliente recomiende un hotel o un restaurante y en la intención posterior de volver a estos establecimientos (Gracia and Gumbau, 2008).

Este deseo de ofrecer una "experiencia" para los consumidores, también exige promover la relación entre los empleados (Clayton and Boxill, 2012). Las prácticas que enfatizan el empoderamiento y el trabajo en equipo se consideran una combinación de desarrollo de la cultura del servicio y la armonización de la relación entre el empleador,

los empleados y los clientes (Zheng, 2009). El trabajo en equipo es vital para una organización porque mejora el rendimiento, particularmente cuando los problemas son complejos y multifacéticos. Por lo tanto, el trabajo en equipo es clave para desarrollar una excelente experiencia del cliente (Özgener, 2003).

Las competencias de orientación al servicio, liderazgo, innovación, gestión de conflictos y trabajo en equipo dan respuesta a la necesidad de ofrecer una hospitalidad basada en la excelencia, debido a que la hospitalidad se trata de interacciones interpersonales que van más allá de transacciones económicas, involucrando aspectos psicológicos, sociales y culturales (Vázquez Gómez and Osorio García, 2016).

La globalización de la economía ha creado un nuevo contexto, este pone de manifiesto que la competitividad de las organizaciones está basada en las competencias. Se genera de este modo, una nueva toma de conciencia, siendo la gestión de las competencias un factor clave del éxito, como también una estrategia esencial e inevitable para la supervivencia de las organizaciones. Para poderse adaptar en este mundo cambiante, las universidades como instituciones responsables de la preparación de profesionales y de su profesionalización, tienen que dar respuesta a las necesidades del momento y, por tanto, no se pueden desvincular de la relación existente entre el mundo académico y el mundo laboral. Las competencias transversales, ahora sí son tratadas como cualquier otra competencia. Es decir, el estudiante universitario se enfrenta a procesos de aprendizaje que le permiten trabajar, aprender y evaluar sus competencias de trabajo en equipo, negociación y toma de decisiones (Nadal, 2015).

El avance continuo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en la actual Sociedad del Conocimiento ha supuesto la demanda de formación en nuevas competencias, denominadas competencias del siglo XXI. Éstas se componen de competencias de alta habilidad como son las capacidades de pensamiento superior y competencias de trabajo en equipo (Almerich *et al.*, 2020).

2.5 Elección de competencias de estudio

El objetivo de este apartado es describir en detalle los motivos por los cuales se han seleccionado algunas de las competencias descritas anteriormente para desarrollarlas

en un marco de aprendizaje universitario a fin de contribuir al desarrollo de las competencias vinculadas con la hospitalidad en los estudiantes.

Para este estudio se han elegido 3 de las competencias clave citadas anteriormente: La orientación al servicio, la empatía y el trabajo en equipo. Esta elección se ha dado teniendo en cuenta diferentes criterios. Por un lado, la revisión de la literatura sobre las competencias que se consideran clave en la industria de la hospitalidad y que a la vez se alinean con la filosofía de la Facultad. Por otro lado, el estudio realizado con empresas del sector que se desarrolla en el capítulo posterior para conocer qué competencias se consideran relevantes para el desarrollo de los profesionales.

Con el crecimiento de la tecnología, los clientes se han vuelto más exigentes esperando recibir el mejor servicio, y por lo tanto el desarrollo de competencias clave de la hospitalidad se ha vuelto un reto. Dado que los estudiantes de la industria del turismo y la hospitalidad son la principal fuente de mano de obra potencial en la industria, los empleados, académicos y profesionales coinciden en que la mejora de las competencias de orientación al servicio, comunicación, empatía, resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo son fundamentales para la educación, la formación y el desarrollo de los empleados de este sector (Gibbs y Slevitch, 2019).

Además, las empresas de servicios hacen hincapié en la importancia del desarrollo de diversas habilidades y la formación de competencias como el trabajo en equipo, la orientación al servicio, liderazgo y empatía, entre otras. La inversión en programas de formación y desarrollo de habilidades se asocian significativamente con la capacidad de brindar un servicio de calidad. Por lo tanto, se deduce la importancia de desarrollar estas competencias ya que su adopción por parte de las empresas de servicios se ha convertido en los últimos años en un factor crucial para mejorar la satisfacción al cliente, la lealtad del cliente y la satisfacción del empleado y, por tanto, los beneficios de la empresa (Zehrer, 2009). Es importante desarrollar una conciencia de estas necesidades operacionales para desarrollar una mayor conciencia de la hospitalidad (Lashley, 2015).

A continuación, se desarrollan en detalle las competencias objeto de estudio como concepto y su importancia en el marco de aprendizaje:

Orientación al Servicio

La orientación al servicio se refiere a una colección de predisposiciones individuales y una inclinación a brindar un servicio, a ser cortés y servicial, reflexivo y cooperativo al tratar con los clientes. Existen diferentes factores personales e influencias contextuales que impactan la experiencia final del cliente (Ross, May and Stuart, 2020). La orientación al cliente es clave para obtener su satisfacción. La satisfacción conduce a la lealtad. Una vez que los clientes hayan depositado su confianza en una empresa y estén seguros de que la empresa continuará entregando productos de alta calidad, continuarán utilizando sus servicios (Wan Nur Syifa Wan Ahmad Tajuddin and Syafiqah Md Nayan, 2020).

Se considera que dos rasgos clave de los estudiantes de la industria turística son la inteligencia emocional y la orientación al servicio, teniendo ambas un impacto directo en el servicio final ofrecido al cliente. Una persona con altas habilidades de orientación al servicio posee las siguientes características: actitud positiva y actitud alegre, disfruta trabajar con y para otras personas, tiene la capacidad de poner al cliente como el centro de todo, tiene un alto nivel de energía, considera el trabajo principalmente como una profesión de relaciones humanas, es flexible y disfruta al recibir nuevas demandas y experiencias, y finalmente, permite que los clientes tengan la razón, incluso si no la tienen (Walsh, Chang and Tse, 2015).

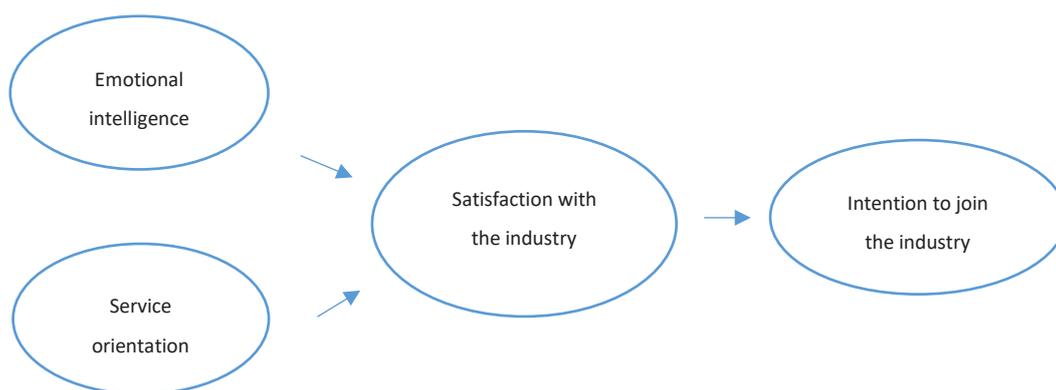


Figura 5 Rasgos clave de los estudiantes que quieren cursar estudios de Turismo

Orientación al servicio es la capacidad de personalización tratando de suavizar las asperezas de la estandarización y esto permite marcar una diferencia en el servicio

ofrecido al cliente. Los proveedores del servicio proponen aspectos que van desde sonreír al cliente; tener contacto visual con él, y darle un caluroso saludo; colmar sus necesidades y gustos; hasta, pasar tiempo con él; ofrecerle ayuda; tener una breve conversación, o mostrar interés personal en sus necesidades (Vázquez, 2014). En mi experiencia profesional, habitualmente colaboro en la organización de las formaciones en empresas hoteleras para sus empleados y uno de los puntos clave siempre es la orientación al cliente, destacando la importancia de la amabilidad, la sonrisa, el trato cercano, ya que a pesar de parecer obvio no siempre sucede en los profesionales.

El servicio es la base del sector de la hospitalidad y en este sentido, los profesionales del turismo necesitan tener los conocimientos y competencias necesarias para hacer frente a su futura vida profesional. Los clientes de hoy en día esperan que la industria de la hospitalidad proporcione los más altos estándares de servicio. Por esta razón, por una parte, es importante tener en cuenta la competencia de orientación al servicio con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido al cliente. (Temizkan y Yabanci, 2020).

Cabe destacar la importancia de desarrollar e inculcar estilos de liderazgo enfocados en la orientación al servicio para generar fidelización con los clientes, especialmente en las organizaciones del sector servicios. El desarrollo de esta competencia puede incluirse en Programas de desarrollo de liderazgo (Popli and Irfan, 2017).

Asegurar un servicio excelente es muy costoso para los establecimientos de alojamiento y debe ser bien gestionado. Durante los últimos 10 años, la calidad del servicio ha recibido la atención necesaria por parte de las instituciones académicas y los profesionales de la hostelería. Ello llevó a que se establecieran planes de acción para reducir al mínimo las experiencias de servicio negativas y maximizar las experiencias positivas con los clientes, a fin de contribuir a los objetivos financieros establecimientos. Es evidente que se trata de un aspecto crítico que debe ser gestionado (Wessels, du Plessis y Slabbert, 2017). Por lo tanto, las instituciones educativas, los gerentes de las empresas y los gerentes de recursos humanos se enfrentan a nuevos desafíos, y el desarrollo de nuevos enfoques para la integración y las competencias de orientación al servicio de los empleados es la manera de responder a estos desafíos (Dembovska y Silicka, 2015).

Empatía

En virtud de que la industria turística evoluciona debido a los efectos de la globalización y la innovación de los productos y servicios que ofrece, cabe reconocer la empatía como una de las competencias que un profesional del sector turismo debería adquirir y desarrollar en las instituciones de educación superior. La competencia de la empatía permite entrelazar las labores del mundo educativo con el entorno de trabajo, lo cual se debe a que el mercado laboral requiere agentes de cambio, de ahí que las universidades deban formar titulados flexibles, empáticos y emprendedores (Rivas García, Cardoso Espinosa and Cortés Ruiz, 2019). Hoy en día, hay muchas definiciones diferentes cuando se hace referencia al concepto de empatía. Sin embargo, la mayoría de ellas está de acuerdo con la idea de que la empatía es la capacidad de comprender e identificarse con los pensamientos o sentimientos de otro como si fueran propios. Para sentir y mostrar empatía, no es necesario compartir las mismas experiencias. Se trata de entender el punto de vista y la perspectiva de la otra persona (Barison, 2018).

La competencia de la empatía se ha considerado un factor importante para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes y se considerada uno de los cinco requisitos principales necesarios para brindar un servicio de alta calidad; es la apertura hacia lo otro y los otros, es estar accesible a los requerimientos del mundo, atento a lo diferente de uno mismo (Gabriel Porta y Nelida Flores, 2017).

Uno de los aspectos más importantes del pensamiento de un diseño creado desde la empatía es interactuar directamente con el usuario del servicio que se está diseñando. Sin su participación activa, es difícil, si no imposible, alcanzar un nivel de empatía que tenga una influencia positiva en el diseño general (Fox, 2015).

La empatía es el reconocimiento cognitivo y afectivo del estado de ánimo de una persona por parte de otra. Supone comprensión profunda, intelectual y emocional, de la situación vital del otro. Aunque hay autores que dan más importancia a los aspectos cognitivos y otros a los aspectos emocionales, en general, se reconoce la relevancia de las dos vertientes (Martínez, V. Perez, 2011). La primera fue la empatía cognitiva y se describe como "la capacidad de entender cómo se siente una persona y lo que podría estar pensando". Este tipo de empatía es la que ayuda a ser mejores comunicadores al

ayudar y transmitir la información de la mejor manera a la otra persona. Ésta se relaciona con el reconocimiento del estado real de otros al pensar desde su perspectiva para responder de acuerdo con ello y ayuda a un individuo a comprender el punto de vista de otra persona, a anticipar las reacciones y necesidades u opiniones de los demás. La empatía emocional es la capacidad de compartir los sentimientos de otra persona (Goleman, 2014).

La empatía se ha considerado durante mucho tiempo un factor importante para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. Si bien la empatía es uno de los cinco requisitos principales para prestar un servicio de alta calidad, la falta de empatía de los empleados genera un gran volumen de quejas de los clientes. En consecuencia, la empatía se ha identificado como un componente crítico para responder a las quejas de los clientes (Min, Lim and Magnini, 2015). La industria del turismo es una de las áreas en la que el trabajo que se realiza es, en un 70%, práctico, cara a cara con el cliente, ya que el empleado en este sector trabaja en ámbitos de servicio directo como aeropuertos, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, parques temáticos, mercados que en su mayoría generan “momentos de verdad” de manera permanente y para ello, se requiere desarrollar competencias de servicio al cliente, empatía y habilidades de solución de problemas, lo que compromete tanto a las instituciones educativas como a los empresarios a enfocarse en la adquisición de éstas en los actuales y futuros profesionales (Botía Sanabria, María Lucero; Orozco Pulido, 2012).

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es una competencia muy valorada en el contexto laboral. No obstante, se reconoce como deficitaria en la formación inicial universitaria. El desarrollo de competencias en los estudiantes de Educación Superior está siendo una cuestión prioritaria de estudio en todas las universidades con sistemas de calidad en proceso. En este sentido, se ambiciona también la calidad de la competencia de los estudiantes en el trabajo en equipo, así como, la valoración que los profesores realizan de la misma (Asún Dieste, Rapún López and Romero Martín, 2019).

El trabajo en equipo es una competencia necesaria para el éxito organizacional y su éxito está enteramente influenciado con la efectividad, el intercambio de conocimientos y el

compromiso del equipo. Un equipo de trabajo se define como la agrupación de dos o más personas que interactúan en forma dinámica, interdependiente y adaptativa, en la que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional (Rojas, Jaimes and Valencia, 2018).

El trabajo en equipo es una de las competencias clave para el desarrollo de muchos profesionales. Es por ello que dicha competencia se debe definir primeramente en los planes de estudios y posteriormente, debe controlarse y asegurarse la adquisición de la misma por parte de los alumnos (Jaca García, Viles Diez and Zárraga Rodríguez, 2016).

El trabajo en equipo es esencial en la hospitalidad. Una organización de hospitalidad está formada por diferentes departamentos y grupos de trabajo que deben trabajar juntos y coordinados para satisfacer y superar las necesidades del huésped y también para lograr los objetivos principales de la empresa. Generalmente, el término equipo y grupo se usan como sinónimos, pero no son lo mismo. Se ha considerado que aprender a trabajar en equipos es una de las habilidades interpersonales más importantes que una persona puede desarrollar para obtener un empleo, ser productivo y alcanzar metas y éxitos profesionales. Las habilidades de trabajo en equipo son las solicitudes más importantes de los reclutadores de la industria de la hospitalidad. Éstas suelen ser deficientes en los graduados universitarios y, al mismo tiempo, figuran entre las diez mejores habilidades que los empleadores consideran que los buenos empleados deben tener (Kapoor and De Vill-López, 2015).

En comparación con otros sectores, en la hostelería, el trabajo está orientado al colectivo y es necesario trabajar en equipo para que el trabajo sea efectivo. Por lo tanto, la forma de fomentar esta competencia en esta industria es importante, ya que en equipo se pueden encontrar mejores formas de ser más eficaz y mejorar la calidad del servicio (Elche, Ruiz-Palomino y Linuesa-Langreo, 2020). Es por ello que, otra de las competencias que son altamente consideradas por las empresas son la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de comunicarse adecuadamente y la capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica (Munar y Montaña, 2009).

Los empleadores han indicado que a menudo los estudiantes no están preparados para el lugar de trabajo y piden a las universidades que formen graduados con aptitudes

transferibles al puesto de trabajo. El conocimiento de la materia de los estudiantes suele ser satisfactorio, pero algunas de las competencias adquiridas, como las habilidades interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación y la capacidad de resolución de problemas, deben mejorarse y son éstas las que le agregarán valor como profesional (Spowart, 2011).

En los últimos años, los educadores de turismo y hostelería han empezado a centrarse en reducir la brecha entre las competencias de los graduados y las expectativas de la industria (Wang y Tsai, 2014).

2.6 Muestra de la opinión del sector sobre la Hospitalidad

HTSI potencia el desarrollo profesional y la orientación e inserción laboral a través de diferentes actividades y una de ellas son las jornadas de *recruitment*. Estas jornadas tienen como objetivo ayudar a los estudiantes de grado, máster y antiguos alumnos a identificar posiciones laborales en las empresas tanto de prácticas curriculares, extracurriculares o laborales.

El pasado 19 de mayo de 2019 tuvo lugar una nueva edición del Job Forum realizada en el Hotel Arts Barcelona en la que participaron 24 empresas de los ámbitos del Turismo y la Hospitalidad con todos los estudiantes de la Facultad. A nivel de empresas, mayoritariamente había hoteles (18) ya que suelen tener siempre más posiciones vacantes en diferentes hoteles de la misma cadena y también empresas de Consultoría (1), Agencia de Viajes (1), Intermediación (1) y Crucero (1). Esta jornada nos brindó la oportunidad de contrastar la alineación de la percepción de estas empresas con los conceptos y competencias vinculadas con la hospitalidad fruto de estudio de esta investigación, así como de sus prioridades en cuanto a las competencias que debe tener un profesional de este sector. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con las empresas para conocer su valoración respecto a las preguntas indicadas en la tabla. Es importante destacar que las preguntas de la 1 a la 4 eran preguntas abiertas con el objetivo de no condicionar las respuestas y a partir de las informaciones facilitadas se etiquetaron en categorías equivalentes.

En relación a la pregunta 1 sobre **¿Qué es Hospitalidad para tu empresa?**, todas las definiciones de las empresas incluían de manera reiterada las palabras clave de: Cliente,

como en casa, servicio, experiencia. Esto está totalmente alineado con lo explicado anteriormente sobre cuáles son las competencias clave en la hospitalidad donde el servicio hacia el cliente para que tenga una gran experiencia y se sienta acogido como en casa son muy importantes. Es importante destacar cómo el cliente y el servicio aparecen siempre en todas las industrias siendo el aspecto “como en casa” algo más ligado al hotel.

En relación a la pregunta 2 sobre **¿Cuáles son las skills que tu empresa busca en relación al concepto de Hospitalidad?** se han incluido las skills que como mínimo han sido nombradas 5 veces y de las cuales destacan servicio, empatía, pasión, compromiso, adaptabilidad y trabajo en equipo. Nuevamente esto está alineado con las competencias de estudio de la investigación.

En relación a la pregunta 3 sobre **¿Qué skills son las más importantes en los procesos de selección de tu empresa?**, se han recogido las *skills* que las empresas consideran clave a tener en cuenta a la hora de seleccionar un profesional. La mayoría han sido mencionadas entre 6 y 8 veces destacando que las que más han sido mencionadas son: Empatía (20), pasión (28), servicio (36) y Trabajo en equipo (44). Una vez más, este resultado se alinea a las competencias objeto de estudio.

En relación a la pregunta 4 sobre **Acciones que realizáis como empresa para desarrollar las skills de vuestros empleados**, las respuestas más nombradas por las empresas son formaciones internas, vivenciales, de liderazgo, de resolución de conflictos y *crosstraining*. Son formaciones vinculadas con la gestión de las personas tanto compañeros de trabajo como clientes. Esto pone de manifiesto la importancia que tiene el contacto humano y las relaciones personales en esta industria tal y como mostraba la pregunta 3 en relación a las *skills* que las empresas buscan en los candidatos.

Finalmente, se preguntó cuál era el **Orden de importancia de las skills: Servicio, Empatía y Trabajo en Equipo**. Prácticamente, todas las empresas destacan la orientación al cliente como lo más importante quedando las otras dos alternadas en segunda y tercera posición. Esto está alineado con la tradición de la industria que querer ofrecer un servicio de calidad alineado con las expectativas del cliente.

Aunque la muestra sobre la que se han hecho las entrevistas semiestructuradas es reducida, las respuestas obtenidas están muy alineadas con los fundamentos que caracterizan la hospitalidad en la industria. Por tanto, se confirma una alineación entre lo que la empresa busca y lo que la facultad de HTSI tiene como misión, que es formar a los nuevos profesionales para potenciar una exitosa inserción laboral y éxito en el desarrollo del futuro profesional.

		Hotel	Agencia de viaje	Consultora	Intermediación	Crucero
P1. ¿Qué es Hospitalidad para tu empresa?	Cliente
	Como en casa	.				
	Servicio
	Experiencia			.		
P2. ¿Cuáles son las skills que tu empresa busca en relación al concepto de Hospitalidad?	Adaptabilidad	.				
	Brillo en los ojos	.				
	Compromiso	.		.		
	Empatía	.		.		.
	Extroversión	.				.
	Flexibilidad	.				
	Pasión	.				
	Proactividad	.				
	Resolución de conflictos	.				
	Servicio	.				
P3. ¿Qué skills son las más importantes en los procesos de selección de tu empresa?	Trabajo en equipo	.				
	Actitud	.	.		.	
	Adaptabilidad	.				
	Compromiso	.		.		
	Empatía	.		.		.
	Entusiasmo	.				
	Pasión	.				
	Salir de la zona de confort	.				
	Servicio	.				
	Ser único	.				
P4. Acciones que realizáis como empresa para desarrollar las skills de vuestros empleados	Trabajo en equipo	.				
	Formación Vivencial	
	Formación Interna	
	Formación Liderazgo	.				
	Formación Resolución de conflictos	.			.	
P5. Orden de importancia de las skills: Servicio, Empatía y Trabajo en Equipo	<i>Crosstraining</i>	.				
	Orientación al servicio	1	1	3	1	1
	Empatía	3	2	1	3	3
	Trabajo en equipo	2	3	2	2	2

Tabla 1 Valoración de las 30 empresas en relación a las entrevistas semiestructuradas realizadas durante la jornada de recruitment. Las preguntas de la P1 a la P4 eran preguntas abiertas con el fin de no condicionar la respuesta de la empresa

3 Desarrollo de competencias clave vinculadas con la hospitalidad en los estudios de turismo

El objetivo de la tesis es contribuir al desarrollo de las competencias clave vinculadas a la hospitalidad como son el trabajo en equipo, la orientación al servicio y la empatía tal y como se ha explicado en el capítulo anterior. Para ello, se plantea un proceso iterativo que combina diferentes actividades de aprendizaje durante los estudios universitarios de grado vinculados con los ámbitos del turismo y la hospitalidad, los cuales están caracterizados por combinar formación en el aula y formación en la empresa.

A continuación, se plantea la necesidad de diseñar formaciones en formatos diferentes que es justamente lo que nos lleva a proponer un marco de aprendizaje adaptado a las nuevas necesidades de aprendizaje. Posteriormente, se presenta el despliegue del marco de aprendizaje y sus fases en el caso concreto del Grado en Gestión Turística y Hotelera de la Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi de la URL y en adelante GTH.

3.1 Una formación diferente para una colocación diferencial

La educación Superior debe desarrollar una formación que, asumiendo una perspectiva multidisciplinar, integre conocimientos, procedimientos, actitudes y valores en el contexto de situaciones de reflexión, de autoaprendizaje, de creatividad y de pensamiento divergente. Por tanto, se entiende que, trasladar estas ideas a la práctica educativa exige, de forma general, que las instituciones de Educación Superior se unan a un proceso transformador creando estructuras y formas de sentir, pensar y actuar que generen comportamientos conducentes. En el caso específico de la formación universitaria, se exige que se propicie el desarrollo de competencias profesionales para liderar, en el futuro, proyectos educativos que determinen un estilo de aprendizaje, de organización, de toma de decisiones y de relación entre las personas. Es decir, se plantea la necesidad de formar profesionales participativos y proactivos que tomen decisiones responsables a partir de un análisis divergente de la realidad (Saenz-Rico De Santiago *et al.*, 2015).

El mercado laboral demanda profesionales que posean habilidades más allá de los contenidos de los propios planes de estudios: las denominadas competencias clave o

transversales, lo que implica que los agentes que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado tienen que desarrollar metodologías docentes que permitan una adecuada adquisición de dichas competencias. La metodología docente tiene que tener en cuenta estos nuevos retos a los que se enfrenta el sector turístico. Sin embargo, los métodos tradicionales de docencia universitaria, en los que el profesor decide la información que el alumnado recibe, convierten a éste en un mero recipiente de información, lo que ha demostrado que estos sistemas de enseñanza preparan para superar un examen, pero no capacitan para enfrentarse a una situación real. Es urgente desarrollar competencias relacionadas con la innovación, la comunicación oral, el trabajo en equipo o la capacidad de análisis, las denominadas competencias clave o transversales, que son demandadas a los futuros profesionales, cada vez en mayor medida, por empresas y organizaciones del sector turístico. Por tanto, en este nuevo contexto caracterizado por la necesidad de que el alumnado adquiera una serie de competencias transversales y nuevas habilidades para adaptarse a los nuevos perfiles del sector turístico, surge la necesidad de desarrollar modelos innovadores de docencia que permitan mejorar el proceso de aprendizaje de cara a mejorar la inserción en el mercado laboral. La representación de una situación de la realidad como base para la reflexión y el aprendizaje se ha convertido en una herramienta alternativa para la docencia universitaria, de cara a la consecución de estas competencias (Cárdenas-garcía, Ignacio and Isabel, 2016).

Históricamente, la carrera universitaria en Turismo no ha estado caracterizada por aplicar innovación educativa aplicada y de aprendizaje orientado al alumno. Para gestionar la situación, las universidades han promovido la creación de espacios para la construcción colaborativa de conocimientos donde alumnas y alumnos universitarios adquieran competencias para afrontar los retos emergentes de la realidad empresarial y social, como innovaciones disruptivas, globalización e incertidumbre socioeconómica en el mercado laboral. La actividad docente de los profesores universitarios resulta clave adoptando un rol que fomente la reflexión crítica. Algunas propuestas innovadoras son:

- Creación de un laboratorio donde estén implicados los procesos de exploración, experimentación y explotación fomentando así la resolución de problemas y el diseño de proyectos de innovación.

- Creación de nuevos espacios de prácticas y aprendizaje que permitan vincular el proceso de enseñanza-aprendizaje con agentes y problemas reales del sector.
- Entornos de aprendizaje que faciliten las dinámicas colaborativas y un sendero de aprendizaje colectivo y práctico. Los laboratorios resultan más pertinentes que las aulas tradicionales para este cometido.
- Focalizar en nuevas competencias ligadas a la innovación en el sector turístico.

De esta manera, los alumnos son parte activa de todo el proceso de aprendizaje experiencial (Torres *et al.*, 2017).

Los seres humanos tienen diferentes formas de comprensión de la información, es desde éstas que se alimenta el conocimiento a través de diferentes canales de percepción. El modelo Visual, Auditivo, Kinestésico (VAK) permite identificar el mejor de los tres canales de percepción, identificando perfiles visuales, auditivos y kinestésicos. El proceso pedagógico debe reconocer estas diferencias, ya que la cantidad de información que el cerebro logra retener depende directamente de la identificación de los canales de percepción y de la estrategia didáctica que el facilitador emplee. Teniendo en cuenta estos canales, derivan 4 estilos de aprendizaje:

- Vivir la experiencia: estilo activo
- Reflexión: estilo reflexivo
- Generalización, elaboración de hipótesis: estilo teórico
- Aplicación: estilo pragmático

Este procedimiento requiere más trabajo del facilitador para considerar los estilos de aprendizaje de sus estudiantes al decidir utilizar las estrategias que considere y con ello fortalecer el progreso del sistema educativo (Valencia, Niño and López, 2019). En todo este proceso de aprendizaje, las prácticas que realizaban los alumnos en Turismo era un momento clave para poner en práctica todo lo anterior.

3.2 Marco de aprendizaje para el desarrollo de competencias vinculadas con la hospitalidad

El desarrollo profesional del alumno y su inserción en el mundo laboral es uno de los objetivos de la Facultad y como tal, el objetivo de esta tesis es contribuir a su desarrollo. El entorno complejo y cambiante que deberán enfrentar los estudiantes universitarios,

futuros profesionales, los llevará a demostrar que durante sus estudios han adquirido una formación integral que hace que la teoría y la práctica estén perfectamente interrelacionadas. Es por eso que el EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) en los últimos años ha comenzado a priorizar que los estudios estén orientados a la empleabilidad, desarrollando competencias profesionales y formando a los estudiantes para el desarrollo de actividades de carácter profesional. Este compromiso de empleabilidad asumido por el EEES se refleja en la posibilidad de que los estudiantes puedan realizar periodos de prácticas durante el período formativo, para completar su formación académica (Pérez López and García Manjón, 2008).

La investigación plantea un proceso de aprendizaje incremental en el que el estudiante realiza diferentes actividades de aprendizaje integradas en un proceso iterativo de 3 fases tal como describe la figura 6. Globalmente, el proceso ayuda al estudiante a que identifique su punto de partida en cuanto al nivel de adquisición que tiene de estas competencias, a continuación que pueda aprender y reflexionar sobre cómo las podría potenciar y llevar a la práctica y finalmente aplicarlas en el mundo profesional.

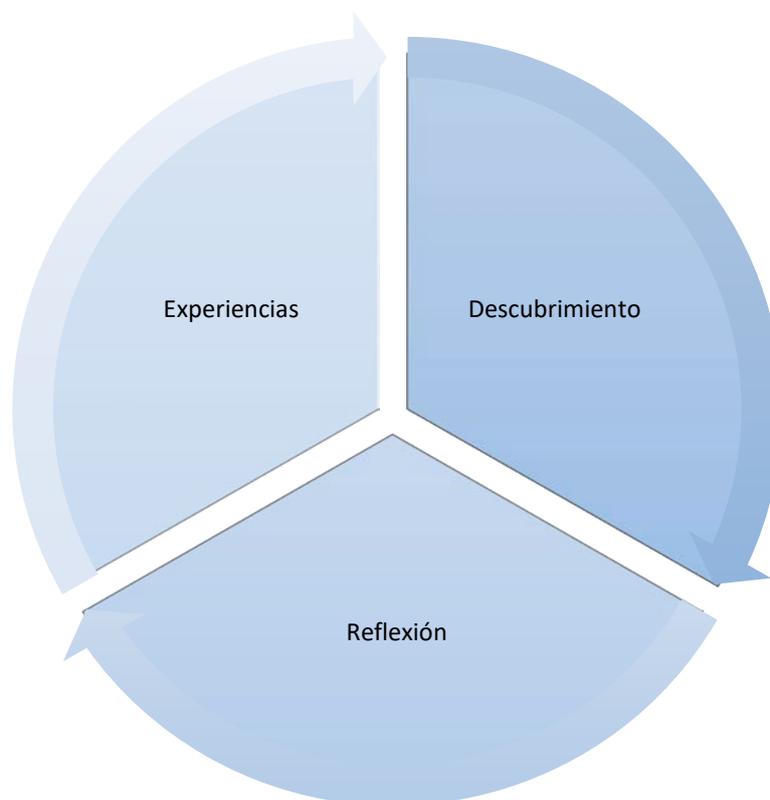


Figura 6 Proceso Iterativo para el desarrollo de las competencias vinculadas con la hospitalidad

- **Fase 1-Descubrimiento:** Descubrir el punto de partida del estudiante es clave para empezar el proceso de desarrollo. El objetivo de la primera fase de descubrimiento es valorar el estado de adquisición de las competencias de la hospitalidad del estudiante para poder acompañarlo durante el proceso de desarrollo de las mismas. Esta fase se aplica habitualmente en los procesos de selección de compañías vinculadas con el ámbito de la hospitalidad. Por lo tanto, se propone el uso de herramientas analíticas utilizadas por profesionales de recursos humanos de este ámbito como actividades de aprendizaje para el estudiante. Los resultados de esta fase serán utilizados por el mentor como herramienta para el acompañamiento del desarrollo del alumno en las posteriores fases.
- **Fase 2-Reflexión:** El conocimiento de cómo ofrecer un servicio permite establecer un objetivo hacia el que ir avanzando a partir del punto de partida. El objetivo de esta fase es que el estudiante aprenda los fundamentos de cómo ofrecer un servicio excelente y reflexione sobre cómo aplicarlos en diferentes situaciones reales vinculadas con el mundo profesional. Esta reflexión le permite potenciar las competencias para alcanzar las expectativas de los clientes. Algunos ejemplos de actividades de aprendizaje a utilizar en esta fase son aquellas que permiten la adquisición de fundamentos teóricos, como por ejemplo casos o *role plays* que plantean escenarios con situaciones reales para que el estudiante reflexione sobre las acciones a hacer y las consecuencias que ello conlleva. Otras actividades complementarias a incluir para potenciar la reflexión podrían ser entrevistas o sesiones de *mentoring* que ayudan al estudiante a incrementar su grado de reflexión a través de auto valorarse por qué ha actuado de una determinada manera.
- **Fase 3-Experiencias:** El vivir experiencias reales permite consolidar el aprendizaje. El objetivo de esta fase es que el alumno ponga en práctica lo descubierto y reflexionado en las fases anteriores para que sea consciente de su manera de actuar, se plantee retos y aprenda a resolver situaciones reales. Las actividades que mejor se adecuan a ofrecer un aprendizaje más cercano al mundo profesional son aquellas que tiene que ver con poder ejercer la práctica profesional. Por este motivo, las actividades de aprendizaje más idóneas con esta fase son aquellas en las que hay un contacto más

directo con la empresa como pueden ser las prácticas curriculares o extracurriculares o bien aquellas en las que se desarrollan proyectos reales en el marco de la asignatura. Además, esta etapa se podría complementar con lecturas académicas a fin de reforzar lo que está experimentando.

Este proceso puede llevarse a cabo una o más veces dentro de un programa formativo o bien, entre diferentes programas formativos, ya que la necesidad de la formación continua se ha convertido en un elemento indispensable para tener un perfil profesional competente y de interés para el sector.

3.3 Caso de estudio

Este apartado explica cómo se ha desplegado el marco experiencial anteriormente expuesto. Primero se contextualizan los estudios de turismo en los que se ha llevado a cabo el estudio. A continuación, se detalla la metodología llevada a cabo para el diseño y desarrollo de cada una de las fases. Finalmente, se concluye con el análisis de resultados.

3.3.1 Grado en Gestión Turística y Dirección Hotelera

El Grado en Gestión Turística y Hotelera tiene como objetivo formar a futuros directivos del sector del turismo y la dirección hotelera. Combina el desarrollo de las competencias para gestionar y dirigir empresas con el desarrollo de las competencias relacionadas con la hospitalidad. Para más información visitar la web de la Facultad <https://www.htsi.url.edu/>.

El perfil de estudiantes son adolescentes de entre 18 y 22 años de edad. Un 60% son chicas mientras un 40% son chicos. Les une pasiones como el viajar, conocer culturas diferentes y conectar con personas.

Este objetivo se consigue a través de un plan de estudio en el que hay asignaturas que incluyen áreas de turismo, idiomas, gestión, tecnología junto con asignaturas de prácticas en empresa. Al mismo tiempo, se realizan actividades enmarcadas en el plan de acción tutorial para orientar y asesorar al estudiante a nivel académico y a nivel de desarrollo profesional:

A nivel académico, se le da apoyo en cuestiones relacionadas con su rendimiento académico, se le explica posibilidades de hacer intercambios académicos para

especializarse en un ámbito y se gestionan otras actividades de aprendizaje como podrían ser viajes de estudio para conocer productos turísticos de otros países.

A nivel profesional, se fomenta que hagan visitas técnicas a diferentes empresas turísticas, se organizan encuentros de *recruitment* y se llevan a cabo sesiones de *mentoring* para que sean capaces de liderar su desarrollo profesional.

Esta combinación permite formar profesionales competentes y preparados para un mercado laboral exigente y en cambio constante siendo capaz así, de adaptarse a cada momento y necesidad. El grado se puso en marcha en el año 2008 y fue acreditado positivamente en el año 2016.

Recientemente, el grado se ha posicionado como el mejor grado universitario en el ámbito del turismo en Catalunya y el 5º mejor de España, según la edición 2019 del ranking el Mundo destacando la combinación de asignaturas de *management*, otras específicas de turismo y hotelería y materias que potencian la atención al cliente. Además, la Facultad se ha posicionado como la 2ª mejor institución universitaria de Cataluña y la 3ª de España en el ámbito “Dirección turística y hotelera” del ranking QS de universidades 2019. En ambos casos se destacó que las oportunidades de internacionalización y de contacto con el mundo de profesional que se ofrece es muy amplio. Esto ha sido posible gracias a la red de contactos del departamento de Relaciones Corporativas de la Facultad y de los docentes que permite abrir opciones profesionales a los estudiantes tanto a nivel nacional como internacional en empresas de diversa índole, así como hoteles, consultorías especializadas en el sector turístico y hotelero, agencias de viaje, empresas de eventos con su amplia especialización, grupos de restauración, sector *retail*, entre otros.

La tesis propone cómo potenciar el proceso de aprendizaje de los estudiantes de manera que se pueda contribuir a un mejor desarrollo de las competencias clave de la hospitalidad. En este sentido, la memoria verificada del grado definió las siguientes competencias e indicadores del nivel de adquisición en relación a las competencias objeto de estudio.

- G06 - Empatía y comunicación interpersonal: ser capaz de comprender las emociones y los puntos de vista de otras personas.

Indicadores:

0. No se ha podido medir.
 1. Escucha atentamente y con interés genuino y se expresa de forma clara y asertiva.
 2. Hace el esfuerzo de interpretar el estado de ánimo de los demás tal y como se manifiesta en las expresiones no verbales, el tono de voz, etc. que utilizan.
 3. Se interesa por aquello que motiva a los demás, así como por aquello que les desagrada.
 4. Es capaz de dar y recibir *feedback* adecuadamente.
- G07 - Trabajo en equipo y colaboración: ser capaz de cooperar activa y solidariamente en la consecución de objetivos comunes.

Indicadores:

0. No se ha podido medir.
 1. Comparte de buen grado la información necesaria de que dispone para contribuir a los diferentes proyectos.
 2. Es respetuoso con los miembros del equipo con los que discrepa y sitúa esta discrepancia en la situación y no en el plano personal y confía en la integridad, honestidad y competencia de los demás.
 3. Está dispuesto a negociar los propios objetivos o puntos de vista en beneficio de los del equipo.
 4. Contribuye con sus aportaciones a los objetivos de la organización.
- G10 - Orientación al servicio: implica el deseo de ayudar o servir a otras personas.

Indicadores:

0. No se ha podido medir.
1. Se hace eco de las necesidades de los otros.
2. Establece relaciones efectivas de ayuda y soporte.
3. Identifica las necesidades de los demás y se preocupa de encontrar formas efectivas de resolverlas.
4. Identifica las necesidades de los demás y se anticipa aportando soluciones a medida.

A continuación, se describe cómo se despliega cada una de las fases teniendo en cuenta las actividades de aprendizaje del grado que se desarrollarán en cada una.

3.3.2 Planificación de las fases

La figura 7 ilustra para cada uno de los 4 cursos académicos cuál es el objetivo de la formación que se pretende realizar durante el curso del Grado en Gestión Turística y Hotelera (GTH), y al mismo tiempo, en qué momentos se han desplegado las fases del marco de aprendizaje. Concretamente:

- **GTH-1:** El estudiante se incorpora al mundo universitario y requiere de establecer una base sólida de aprendizaje. Por ello, el foco de la formación se centra en una formación general en el ámbito del turismo y la hospitalidad para conocer qué es el turismo y sus principales agentes. Tiene lugar la fase 1 y parte de la fase 2.
- **GTH-2:** Los contenidos se centran en conocer en más profundidad los aspectos operativos vinculados con el sector. Se concluye la fase 2.
- **GTH-3:** A partir de los conocimientos adquiridos previamente, el estudiante puede empezar a especializarse en un ámbito de conocimiento y al mismo tiempo aplicarlo en el mundo real a través de prácticas en la empresa. Se desarrolla la fase 3.
- **GTH-4:** El cierre final de la formación prepara al estudiante para su futuro profesional haciendo especial énfasis en aspectos de liderazgo, innovación y estrategia. Este marco experiencial no abarca el último año de la carrera ya que todas las acciones de desarrollo profesional están orientadas a la empleabilidad de los estudiantes.

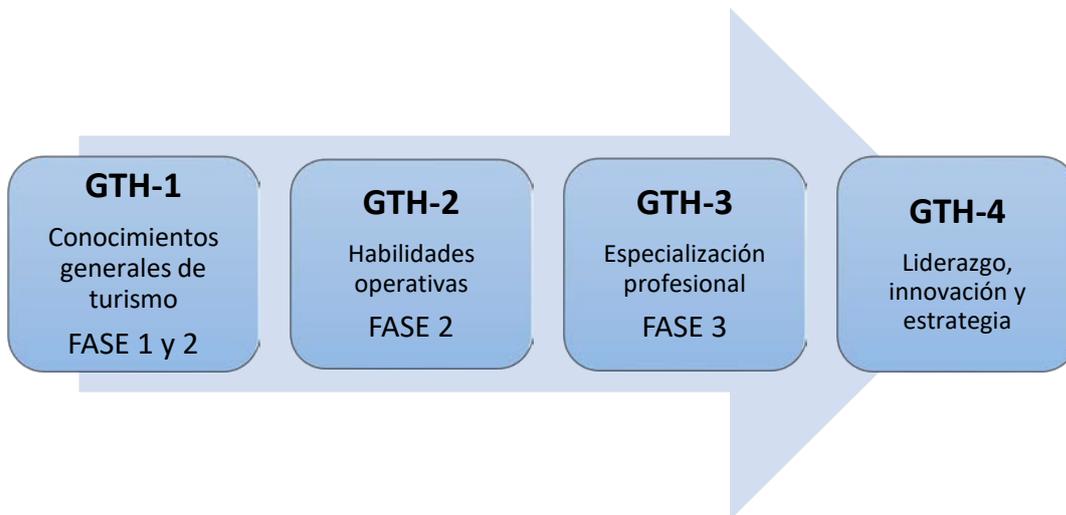


Figura 7 Descripción de los objetivos de la formación de cada uno de los cursos de GTH. Además, se incluye en qué cursos tienen lugar cada una de las fases del marco de aprendizaje

Teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los cursos, las fases 1 y 2 se despliegan en el curso 2 ya que los estudiantes ya se han adaptado al mundo universitario, tienen unos conocimientos del ámbito del turismo y la hospitalidad. Tal como se comenta posteriormente, la fase 1 se realiza en el marco del plan de acción tutorial que permite poder realizar entrevistas individuales con los estudiantes para poder conocerlos mejor e identificar sus puntos de partida. En cambio, la fase 2 se despliega en una de las asignaturas centradas de manera específica en los conceptos de hospitalidad, orientación al servicio y calidad de servicio. Estas fases, permiten al estudiante tener una formación base y saber qué se espera de él en el sector y de los clientes. Por su parte, la fase 3 tiene lugar durante el curso 3 en el marco de las prácticas que realizan los estudiantes en la empresa ya que esto les permite poder poner en práctica lo que han aprendido hasta el momento.

La investigación que se ha llevado a cabo combina métodos cualitativos y cuantitativos en función de la tipología de las actividades de aprendizaje llevadas a cabo en cada una de las fases. A continuación, se describen las características de los participantes de este estudio, los cuales han participado en las tres fases, y posteriormente la metodología específica en cada una de las fases.

3.3.3 Participantes

La figura 8 describe la distribución de estudiantes por género de las cohortes de los cursos 2015-16, 2016-17 y 2017-18 del GTH que han participado en la investigación. En general, la edad media de los participantes en el inicio del proceso es de 18 años, suelen ser mayoritariamente de la comunidad autónoma de Cataluña y la principal vía de acceso es bachillerato de ciencias sociales.

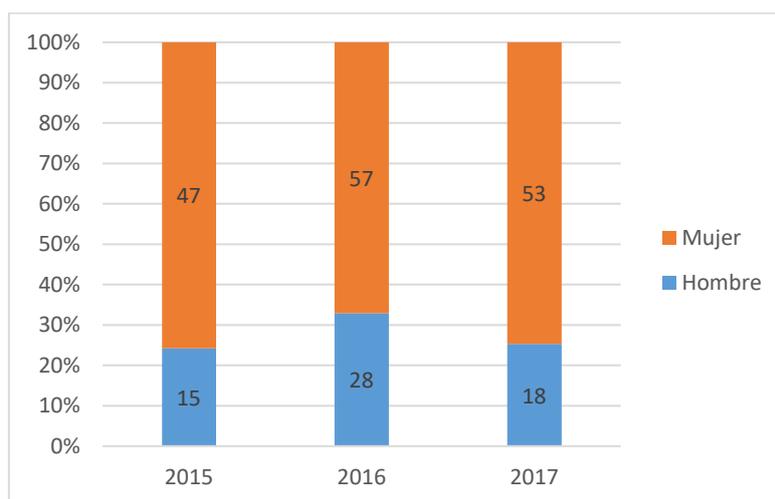


Figura 8 Distribución de estudiantes por género de las cohortes sobre las que se ha aplicado el estudio

Tal y como se indicó en el capítulo de introducción, mi posición en la Facultad siempre ha estado muy vinculada a la orientación del desarrollo profesional del estudiante en el marco del plan de acción tutorial (PAT), así como a actividades docentes en áreas del plan de estudio vinculadas con la hospitalidad y el servicio. Justamente este rol es el que me ha permitido poder diseñar y desplegar las fases durante los 4 cursos del grado, así como la recogida de datos de los participantes.

Es importante remarcar que, al inicio del proceso, el alumno es informado del objetivo de todo el proceso de acompañamiento y desarrollo profesional durante los cuatro cursos del grado.

3.3.4 Fase 1: Descubrimiento

El objetivo de la fase 1 es identificar el punto de partida del estudiante en relación a las competencias vinculadas a la hospitalidad y de esta manera poder establecer una hoja de ruta en las fases posteriores.

Desde 1998 he estado vinculada al sector del turismo y de la Hospitalidad y, de manera más específica, en los procesos de selección en cadenas hoteleras internacionales como Sheraton o Ritz Carlton. Estas cadenas hoteleras destacan por tener procesos de selección muy exigentes y precisos para valorar a los candidatos con posiciones muy vinculadas a la orientación al servicio. Mi experiencia y los programas periódicos de formación de las cadenas hoteleras me han permitido conocer diferentes herramientas para identificar los perfiles de los candidatos. A partir de esta experiencia, se ha considerado que aplicar instrumentos basados en procesos contrastados como los que aplican este tipo de empresas, serían muy adecuados para identificar los perfiles de los estudiantes ya que son instrumentos similares por los que se les medirá cuando se incorporen en el mundo laboral.

La metodología que se utiliza en esta fase combina una aproximación cualitativa y cuantitativa a partir de un instrumento denominado *Talent interview* que se aplica cuando los estudiantes tienen una visión general del ámbito del turismo y la hospitalidad. El objetivo de la *Talent interview* es identificar y cuantificar una serie de competencias a partir de una entrevista formada por preguntas estructuradas para identificar palabras clave que permiten cuantificar dichas competencias. Dicho instrumento está basado en un instrumento desarrollado por la consultora de RRHH *Talent Plus* (*Talent Plus*, 2020) llamado *Quality Selection Process*, el cual es el proceso que utiliza Ritz Carlton en sus procesos de selección y del cual yo estoy certificada.

La *Talent interview* está compuesta por un subconjunto de 12 preguntas del *Quality Selection Process*, las cuales se centran específicamente en las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo tal y como describe la tabla 2. Las preguntas se formulan de manera alternada entre las competencias a fin de garantizar la consistencia de las respuestas. Cada competencia utiliza 4 preguntas, las cuales se evalúan con 0 o 1 en función de la respuesta y del tipo de pregunta. Por lo tanto, al acabar la entrevista, cada competencia quedará valorada de 0 a 4. Hay dos tipos de preguntas:

- **Preguntas de un nivel.** En función de la respuesta del entrevistado la pregunta se evalúa con un 0 o un 1. La valoración depende de que el entrevistado utilice algunas de las palabras clave que están vinculadas a la pregunta.

- **Preguntas de dos niveles.** Si el entrevistado contesta adecuadamente a la pregunta se procede a una segunda pregunta con más detalle. Si responde adecuadamente se le puntúa con un 1. En caso de no contestar adecuadamente la primera pregunta o la segunda, se le evalúa con un 0.

Los expertos que diseñaron esta entrevista, consideran que deben pasar un mínimo de 10 años para poder realizar de nuevo la entrevista y que sus resultados muestren una diferencia significativa. Por tanto, esta restricción y el despliegue temporal de cada una de las fases, hace que este instrumento no pueda aplicarse de nuevo durante el proceso.

	<i>Preguntas de la Talent interview</i>	<i>Criterios para la valoración de 1</i>
Orientación al Servicio	1. ¿Se imagina usted haciendo carrera dentro de la industria turística? En caso afirmativo, indicar por qué.	Responder afirmativamente y dar ejemplo concreto no hipotético
	4. ¿Es usted una persona que inicia la acción o espera a ver qué se necesita hacer? En caso afirmativo, indicar por qué.	Responder afirmativamente y en la justificación indicar algo equivalente a necesitar que las cosas se hagan
	7. ¿Le gusta servir a la gente? En caso afirmativo, ¿Cuál ha sido su experiencia sirviendo a la gente?	Responder afirmativamente y dar ejemplo concreto no hipotético
	10. ¿Cómo trataría a los huéspedes disgustados?	Responder algo equivalente a que trabaja para resolver el problema que tienen
Empatía	2. ¿Cómo debería usted tratar al huésped?	Responder algo equivalente a que el cliente es el más importante
	5. ¿Tiene buena sensibilidad hacia otra gente? En caso afirmativo, justificar la respuesta.	Responder afirmativamente y dar argumentos de justificación de la respuesta
	8. ¿Puede utilizar sus emociones para crear un efecto deseado? En caso afirmativo, indicar por qué.	Responder afirmativamente y dar ejemplo concreto no hipotético
Trabajo en Equipo	11. ¿Cómo adivinaría los sentimientos de un huésped?	Responder algo equivalente a reconocer los sentimientos mediante expresión facial i/o corporal
	3. ¿Puede conseguir que otras personas le ayuden? En caso afirmativo, explique una situación en que haya conseguido que otros le ayudaran.	Responder afirmativamente y dar ejemplo concreto no hipotético
	6. ¿Qué efecto siente usted que tienen en clase los compañeros que se quejan? En caso de indicar un equivalente a efecto negativo, preguntar si se siente alguna vez negativo cuando los trabajos de clase son pesados	Responder algo equivalente a que generan un efecto negativo y responder que no le afecta que otros estén negativos

<p>9. ¿Cómo de bien trabaja en grupo? En caso de indicar algo equivalente a muy bien, valorar en una escala del 1 al 10, con 10 como puntuación máxima, ¿Cómo de bien se lleva con las personas con quienes trabaja en grupo?</p>	<p>Responder algo equivalente a muy bien y responder 9 o 10.</p>
<p>12. ¿La gente le pide a veces su consejo? En caso afirmativo, describa algún consejo que haya dado recientemente.</p>	<p>Responder afirmativamente y dar ejemplo concreto no hipotético</p>

Tabla 2 Preguntas de la Talent interview

Los pasos para aplicar este instrumento en la fase 1 consisten en:

1. Se cita al estudiante en el marco de las sesiones de orientación profesional del plan de acción tutorial.
2. Se le explica el objetivo de la actividad y cómo se va a llevar a cabo.
3. Se realiza la entrevista.
4. Se identifica el punto de partida de las 3 competencias a través de los resultados de la entrevista.

Los resultados de esta entrevista reflejan el punto de partida del estudiante en relación a las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo. Esta información conjuntamente con su motivación y sus expectativas profesional se utilizan para crear conjuntamente con el estudiante su hoja de ruta en las sesiones posteriores de orientación profesional.

3.3.5 Fase 2: Reflexión

El objetivo de la fase 2 es el aprendizaje y la reflexión de conceptos clave en la industria de la hospitalidad a través del desarrollo de las principales habilidades operativas vinculadas al sector de la hospitalidad. Estas son las bases que los estudiantes pondrán en práctica en la fase posterior.

Mi experiencia como profesional del sector del turismo y la hospitalidad me ha permitido conocer diferentes modelos de hospitalidad teniendo en cuenta la tipología de empresas y clientes. A partir de este conocimiento, se han diseñado un conjunto de actividades de aprendizaje en el marco de la asignatura de *Service Encounters in Tourism*

& *Hospitality* y las sesiones de *mentoring* en la orientación profesional que se desarrollan en el Plan de Acción de Tutorial.

A continuación, se explican la asignatura de *Service Encounters in Tourism & Hospitality* y las sesiones de *mentoring* que han sido los instrumentos que han permitido desarrollar el aprendizaje de los estudiantes, para posteriormente describir cómo se realiza la evaluación de esta fase a partir de la información recopilada en las actividades.

3.3.5.1 Service Encounters in Tourism and Hospitality

El objetivo de la asignatura es proporcionar un marco global para preparar al futuro profesional de la hospitalidad con las herramientas y visión adecuadas para estar verdaderamente al servicio del huésped, el empleado, la empresa y la sociedad en general, haciendo especial enfoque en las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo como elementos clave de la hospitalidad. En definitiva, pretende proporcionar una visión general de todos los elementos que hacen que el servicio esté presente entre la organización donde el huésped es el eje central de la misma. Por lo tanto, esta asignatura integra la evaluación del concepto de la hospitalidad de manera transversal haciendo especial énfasis en las 3 competencias objeto de estudio. En relación a las competencias, la asignatura aborda diferentes competencias generales y específicas del plan de estudios. A continuación, se describen las competencias, el contenido de la asignatura, el despliegue de la asignatura, las actividades de aprendizaje y cómo se reflejan éstas en la calificación de la asignatura.

Competencias

Básicas	B02 - Ser capaz de aplicar los conocimientos del área. B03 - Ser capaz de buscar y gestionar información de diversas fuentes para resolver problemas, emitir juicios reflexivos y/o tomar decisiones. B04 - Ser capaz de comunicar información y/o conocimiento tanto en la/s lengua/s propia/s como en, al menos, dos lenguas extranjeras.
Generales	G05 - Flexibilidad/adaptabilidad y confianza en sí mismo: Ser capaz de adaptarse eficazmente a distintas situaciones de trabajo o personas.

	<p>G06 - Empatía y comunicación interpersonal: Ser capaz de comprender las emociones y los puntos de vista de otras personas.</p> <p>G10 - Orientación al servicio: Implica el deseo de ayudar o servir a otras personas.</p>
Específicas	<p>E04 - Comprender el carácter dinámico y evolutivo del turismo y de sus mercados.</p> <p>E14 - Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento.</p> <p>E15 - Conocer el procedimiento operativo del ámbito de restauración.</p>

Tabla 3 Competencias que se trabajan en la asignatura de Service Encounters in Tourism and Hospitality

Contenidos

- **Tipologías de clientes del sector de la Hospitalidad:** El objetivo es dar a conocer los diferentes perfiles de clientes que el alumno se encontrará durante su futuro profesional, sin ir más lejos, durante sus próximas prácticas curriculares. Esta formación le permite empatizar mejor con cada uno de ellos ofreciendo un servicio personalizado y por lo tanto más hospitalario.
- **Concepto de Servicio:** El objetivo es comprender qué significa servicio excelente en el entorno de la hospitalidad. Qué papel juega la actitud, la emoción y la formación recibida en esta materia. La diferencia de ofrecer un producto o un servicio definiendo la implicación de las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo.
- **Niveles de Servicio:** Se pretende formar al alumno en los diferentes niveles de servicio que se pueden ofrecer al cliente. El nivel más alto es conseguir tratar a los demás ofreciendo algo que ni ellos mismos saben aún de su necesidad pero que les sorprenderá muy gratamente. Para conseguir ello, el alumno debe conocer cuáles son las necesidades de los clientes y por lo tanto los procesos que existen en las empresas turísticas para llevar a cabo este servicio excelente.
- **Service Profit Chain:** Este capítulo pretende exponer un modelo de gestión de los beneficios en las empresas turísticas y hoteleras que se fundamenta en la conexión entre los beneficios empresariales, la lealtad del cliente y su satisfacción al recibir éste un servicio hospitalario de excelencia.

- **Ritz Carlton como modelo Hotelero:** En este capítulo de la asignatura se pretende dar a conocer al alumno un modelo hotelero referente en el sector. Este modelo define qué es calidad para Ritz Carlton, cuáles son sus métodos y principios que garantizan un servicio consistente de excelencia. Cómo minimizan los errores en sus procesos y cómo aseguran que los empleados ofrezcan un servicio de alta calidad a los huéspedes teniendo en cuenta las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo.
- **El poder de un servicio personalizado:** Se enseñan al alumno estrategias de cómo personalizar un servicio para que éste sea de alta calidad.
- **SERVQUAL 5 Gap model:** Este modelo de calidad en el servicio turístico y hotelero presenta diferentes gaps que se dan en diferentes circunstancias durante la interacción con el cliente entre el servicio ofrecido y la calidad que el cliente espera. Los factores que influyen en estos gaps son la interacción personal, la eficiencia en el servicio, la calidad del mismo, el precio, la emoción en la que se encuentra el consumidor, factores personales y situacionales.
- **Mystery Guest:** Este bloque permite enseñar al alumno a identificar en los establecimientos turísticos los elementos y situaciones que deben ser mejoradas para ofrecer un servicio excelente.
- **Organigrama de una empresa turística Hotelera:** Presenta la estructura a nivel organizacional de una empresa hotelera y de restauración y las relaciones entre departamentos y posiciones considerando la misión, la visión, los valores, objetivos, tipo de empresa y tamaño de la misma.
- **Trabajo en equipo:** Se explica la importancia de esta competencia en el marco de la empresa turística y hotelera y las repercusiones que tiene en el servicio final ofrecido al cliente.
- **La experiencia como elemento clave en el proceso de servicio:** El objetivo es enseñar al alumno la evolución del concepto hospitalidad. Hoy día, el cliente espera recibir mucho más que simplemente el café que ha pedido, espera que este café lleve adherido una sensación o vivencia no esperada que convierta el momento en una experiencia para repetir.

- **Introducción del área de Alojamiento en hoteles:** Se introduce al alumno en el conocimiento de las áreas de alojamiento donde mayor impacto tienen las tres competencias objeto de estudio.
- **Introducción del área de Alimentos y Bebidas en hoteles, restaurantes y empresas de eventos:** Se introduce al alumno en el conocimiento de las áreas de alimentos y bebidas donde mayor impacto tienen las tres competencias objeto de estudio.
- **La creatividad como concepto clave de desarrollo de un servicio excelente:** Se desarrolla este concepto con el objetivo de promover la creación de nuevas ideas y ser capaz de ofrecer un servicio excelente al cliente.
- **Innovación en el sector de la hospitalidad:** El objetivo de esta sesión es crear nuevas oportunidades de servicio excelente frente a los cambios generados en las necesidades de los mismos. Y de esta manera hacer frente a la competitividad que ofrece el sector.
- **Anticipación en el servicio como clave de un servicio excelente:** Enfocado en las competencias objeto de estudio, el enfoque de este concepto permite al alumno crear interacciones más empáticas, fortaleciendo el servicio ofrecido y también el trabajo en equipo si en la acción están involucradas más personas.

Despliegue de la asignatura

La asignatura tiene 4 ECTS que se desarrollan a lo largo de 15 semanas. Durante las sesiones se realizan diferentes actividades en el aula combinando diferentes metodologías que abarcan desde casos de estudio, *role plays*, entrevistas, lecturas y sesiones de contenido teórico impartidas por mí misma o por profesionales invitados del sector.

En relación a la evaluación de las actividades de aprendizaje, el estudiante recibe instrucciones de cómo realizar las actividades de aprendizaje propuestas y su objetivo. Una vez presentadas, el estudiante recibe el *feedback* de las actividades, así como la calificación de su desempeño.

Actividades de aprendizaje y sistemas de evaluación

Las actividades de evaluación se llevan a cabo cuando el alumno ha sido instruido de los temas que le permitirán desarrollar los contenidos de dichas actividades con éxito.

En relación a las actividades A1 y A2, los principales aspectos a analizar son:

Para superar la asignatura, el estudiante debe obtener un mínimo de 5 en cada una de las actividades de evaluación.

A1-Excellence Service: En esta actividad deben investigar tres establecimientos identificando aspectos excelentes de servicio al cliente	20%
A2-Mystery Guest: En esta actividad el alumno debe investigar tres establecimientos identificando aspectos que deben ser mejorados para ofrecer un excelente servicio al cliente. Los puntos que deben evaluar son los mismos que en la actividad anterior	20%
A3-Evaluaciones parciales: Cada evaluación está relacionada con unas lecturas específicas	20%
A4-Examen final: Evaluación final que abarca todo lo expuesto en la asignatura	40%

Tabla 4 Actividades de evaluación de la asignatura de *Service Encounters in Tourism and Hospitality*

3.3.5.2 Sesiones de *mentoring*

La mentoría se considera una potente herramienta para ayudar a las universidades a alcanzar sus objetivos estratégicos, en especial, la mejora de la retención y el éxito de sus estudiantes (Brännbacka, 2015). En general, el Plan de Acción Tutorial en la universidad estaba únicamente enfocado a la resolución de dudas puntuales sobre la materia pero desde la experiencia desarrollada en las enseñanzas primaria y secundaria en nuestro país, actualmente se han ido implementando diferentes modalidades de acción tutorial como la tutoría mediante sesiones de *mentoring* (Moneo, 2013).

El *mentoring* o la mentoría se define como una relación formal o semiformal entre un senior o mentor, y otro individuo con menos experiencia, con el objetivo final de

desarrollar las competencias y capacidad de afrontar una decisión determinada (Soto *et al.*, 2012). Es importante diferenciar entre el *mentoring* y el coaching. El *coaching* es una conversación estructurada entre dos personas, el coach y el coachee. El proceso de coaching se centra en el presente y en avanzar de una situación actual a una situación u objetivo ideal futuro, es destapar el potencial de una persona para maximizar su propio nivel de desempeño (Whitmore, 2012). Ayudándole a aprender más que enseñándole. El *mentoring* consiste en apoyar y motivar a las personas a gestionar su propio proceso de aprendizaje de manera que maximicen su potencial, desarrollen sus habilidades y mejoren sus resultados (Takeuchi *et al.*, 2017).

Para llevar a cabo esta práctica de manera exitosa, los mentores deben compartir las ideas de la organización, sus experiencias de trabajo personales, las mejores prácticas, ayudar en el establecimiento de objetivos, proporcionar retroalimentación periódica y compartir su comprensión de las normas, valores y procesos de la organización (Lyons, Schweitzer y Edyy, 2015). Por este motivo, estas sesiones se llevan a cabo por profesionales del área de Recursos Humanos que forman parte del claustro de la Facultad.

A continuación, se explican el objetivo, el rol del mentor y cómo se llevan a cabo las sesiones de *mentoring*.

Objetivo

El objetivo planteado en el proceso de *mentoring* es una necesidad de orientación en relación a todos los ámbitos personal, académico y profesional (Soto *et al.*, 2012). En las sesiones de *mentoring* desarrolladas en el marco del Plan de Acción Tutorial, el alumno toma consciencia de sus puntos fuertes y los que debe mejorar para contribuir a su desarrollo profesional. De las diferentes actividades que se hacen, una de ellas es que entiendan qué es la hospitalidad desde su punto de vista, otra cómo ve el sector la hospitalidad y a partir de estos dos enfoques poder ayudarlo a que entienda cómo debe desarrollarse como profesional. Durante este proceso, la información obtenida en las fases previas es clave y permite orientar al candidato hacia la fase 3 donde realizará sus prácticas profesionales en una empresa del sector.

Rol del mentor

Favorecer la conexión entre experiencia y conocimiento a través de la reflexión es, como hemos visto, el propósito esencial de este tipo de metodología que, además, debería potenciar la autorreflexión sobre el propio proceso de aprendizaje, favoreciendo un mejor conocimiento de las propias dificultades y puntos fuertes (Fullana Noell *et al.*, 2013). Es importante identificar exactamente las necesidades de orientación de los estudiantes porque esa información delimitará el rol del mentor y, por tanto, sus tareas y funciones (Soto *et al.*, 2012).

En el modelo de mentoría que proponemos, el proceso de orientación tiene lugar en el marco de una relación dual, en la que intervienen el estudiante y el mentor. En nuestro caso, el modelo de mentor tiene las siguientes características:

- Juzgar lo menos posible y utilizar la escucha activa.
- Intenta no cuestionar ni valorar lo que dicen en la medida de lo posible. En vez de eso, hace un esfuerzo por conocer y comprender el mundo en el que viven.
- Es optimista. Cree en el potencial de los estudiantes, cree que las personas pueden cambiar y que no están condenadas a obtener los mismos resultados siempre.

Desarrollo sesión de *mentoring* enfocada en la hospitalidad

La sesión de *mentoring* se desarrolla en tres momentos, antes, durante y después de la sesión.

- **Antes.** El mentor analiza la información obtenida en la *Talent interview* y en la asignatura de *Service Encounters in Tourism and Hospitality* a fin de conocer la situación del estudiante. A partir de esta información, el mentor cita al estudiante y le explica el objetivo específico a trabajar en la sesión de *mentoring*.
- **Durante.** El mentor realiza preguntas alrededor de la hospitalidad y de sus competencias para conocer cómo las percibe el estudiante. El mentor permanece atento a cada respuesta, cambios en la comunicación no verbal del alumno o emociones que pueda desarrollar el alumno durante la sesión con el objetivo siempre, de acompañarlo en su proceso de desarrollo. Al acabar la

sesión, el mentor suele recomendar una serie de reflexiones en base a lo comentado durante la misma. Un ejemplo podría ser plantear las opciones que el mercado laboral ofrece a nivel de tipología de empresas, áreas o posiciones específicas y buscar el encaje acorde al perfil e interés del alumno, teniendo en cuenta cómo se desarrollan esas competencias de la hospitalidad en esa posición en concreto.

- **Después.** El estudiante reflexiona sobre las cuestiones tratadas en la sesión y si se considera oportuno, se realizan sesiones adicionales.

La predisposición del estudiante en las sesiones de *mentoring* es importante y condiciona el nivel de profundidad de la misma. En general, los estudiantes se sienten fuera de su zona de confort y a medida que la sesión va transcurriendo y ven los resultados, se muestran más receptivos.

Después de las sesiones, los estudiantes observan en sí mismos un incremento de conciencia en la toma de decisiones. El hecho de analizar sus propios argumentos les facilita un proceso de pensamiento crítico que solos no harían. La actitud con la que salen de la sesión de mentoría es satisfactoria, les tranquiliza saber que un experto en el tema les guía en su proceso de toma de decisión.

3.3.5.3 Metodología para la evaluación de la fase 2

La metodología de análisis para evaluar esta fase es una aproximación mixta que combina métodos cuantitativos y cualitativos a partir de las informaciones obtenidas en las actividades de la fase 2.

La figura 9 describe cómo se lleva a cabo la evaluación de esta segunda fase.

- La evaluación parte de los datos de la fase 1 de **descubrimiento** y de las actividades de la fase 2. En relación a la fase 1, se parte como punto inicial de valoración los resultados que se obtuvieron para cada una de estas competencias.
- A partir de esta valoración y con los datos de la asignatura de *Service Encounters in Tourism and Hospitality* (se utilizan los entregables y la valoración numérica de las actividades) y de las sesiones de mentoring (notas de la sesión y las reflexiones compartidas con el estudiante) se ajusta la valoración.

- Los aspectos a considerar en la evaluación son los siguientes:
 - La orientación al servicio desde el rol de los empleados.
 - Estándares de apariencia personal.
 - Valoración de las interacciones del empleado con el cliente.
 - Anticipación del empleado versus el servicio ofrecido al cliente.
 - Capacidad de trabajo en equipo de los empleados.
 - Empatía mostrada por parte de los empleados al cliente.
 - Innovación de los servicios o procesos versus el servicio ofrecido.
 - La calidad del servicio.

Como resultado de la valoración, en general, el indicador se mantiene o incrementa. En el caso de detectar una reducción de la valoración, esto podría deberse a una cierta desmotivación por parte del estudiante. En determinados casos, se realiza una sesión adicional con el estudiante para reflexionar sobre ello.

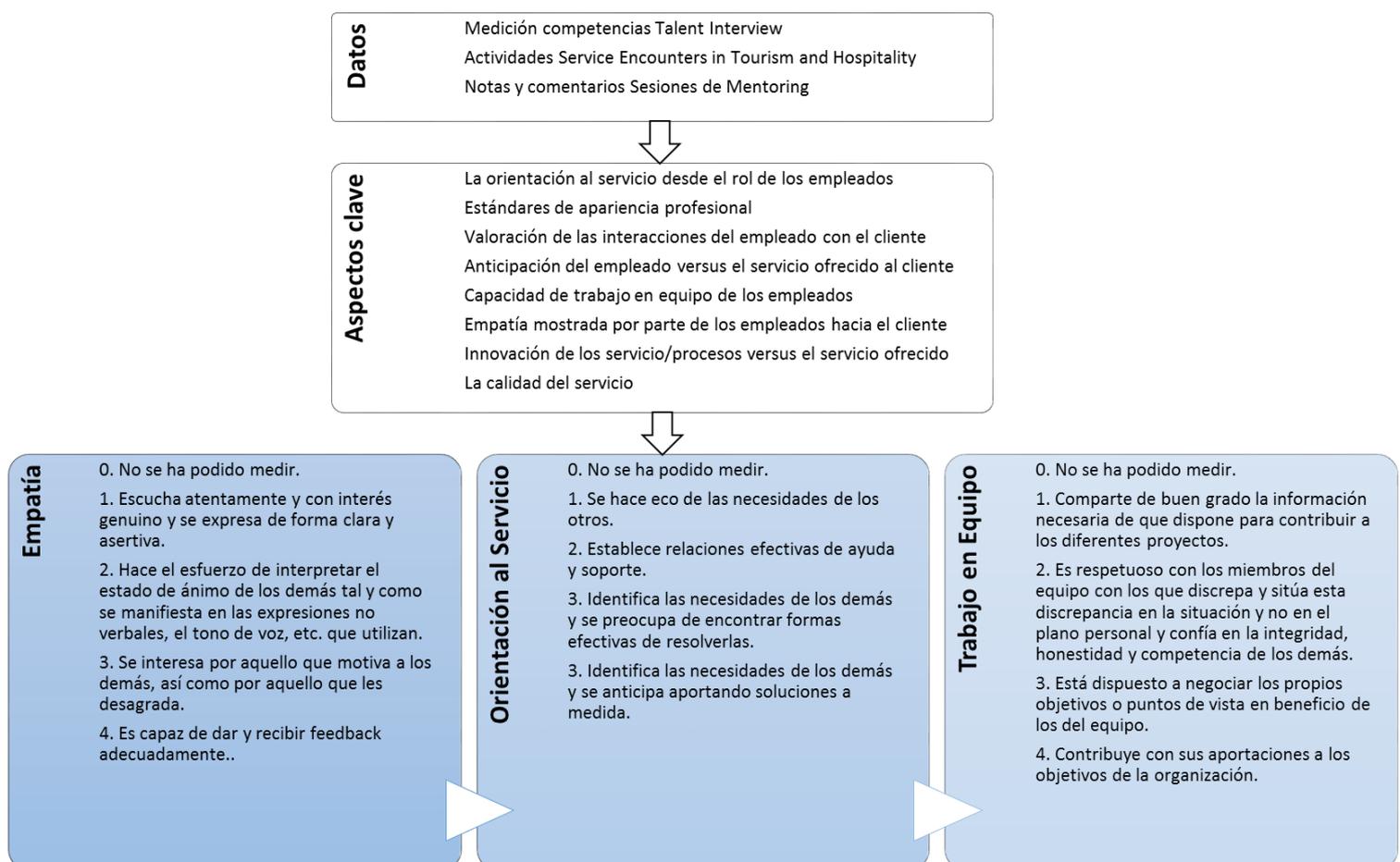


Figura 9 Evaluación de la segunda fase

3.3.6 Fase 3: Vivir experiencias reales

El objetivo de la fase 3 es contribuir al desarrollo de las competencias vinculadas con la hospitalidad objeto de estudio a través de vivir una experiencia profesional que permite poner en práctica el aprendizaje y la reflexión de la fase 2.

Los estudios de Turismo y Hospitalidad son estudios con un enfoque muy profesionalizador, los cuales incluyen habitualmente asignaturas vinculadas con prácticas curriculares obligatorias u optativas en la titulación. Tal como se indicó en la definición del marco experiencial, esta tipología de asignaturas ofrece un entorno muy adecuado para poner en contacto el estudiante con el mundo profesional. En el caso, de este Grado en Gestión Turística y Hotelera, existen tanto prácticas curriculares obligatorias como prácticas optativas en el tercer y cuarto curso. Por tanto, esta fase se desarrolla en el marco de las prácticas curriculares obligatorias a fin de poder evaluar la evolución de las fases que han realizado todos los estudiantes de la titulación. Las prácticas curriculares optativas han quedado fuera de estudio de esta fase ya que sólo las realizan un 40% de los estudiantes y lo que nos interesa es poder medir la evolución de los estudiantes en las mismas condiciones.

A fin de garantizar un correcto desarrollo de la experiencia del estudiante en las asignaturas de prácticas, hay un proceso previo mediante el cual se acompaña al estudiante para identificar cuáles son aquellas posiciones y tipos de empresa que le encajan mejor con su perfil y expectativas. Estas acciones se despliegan en el marco del desarrollo profesional del plan de acción tutorial conjuntamente con otras acciones como por ejemplo aquellas descritas en la fase 2 anteriormente. Por este motivo, en la Facultad desarrollo de Profesora titular de la asignatura de prácticas curriculares debido al rol que desempeño en el marco de las acciones de desarrollo profesional.

A continuación, se describe el objetivo de la asignatura de prácticas curriculares en el marco del plan de estudios el cual incluye las competencias, actividades y despliegue de la asignatura. Finalmente, se describen cuáles son los elementos de la asignatura utilizados para la evaluación de las competencias clave de la hospitalidad de la fase 3.

3.3.6.1 Asignatura *Internship*

Objetivo

La finalidad de la asignatura de prácticas curriculares es que el estudiante realice una experiencia profesional real que le permita poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de los cursos anteriores. La asignatura tiene 30 ECTS que se desarrollan durante el segundo semestre del 3er curso.

La tipología de posición y empresa en la que realizan las prácticas depende del perfil del candidato en términos de competencias personales y profesionales.

Competencias

La tabla 5 describe las competencias desarrolladas durante la asignatura tal y como se indica en la memoria verificada.

Básicas	<p>B01 - Ser capaz de adquirir, comprender y estructurar los conocimientos del área.</p> <p>B02 - Ser capaz de aplicar los conocimientos del área.</p> <p>B03 - Ser capaz de buscar y gestionar información de diversas fuentes para resolver problemas, emitir juicios reflexivos y/o tomar decisiones.</p> <p>B04 - Ser capaz de comunicar información y/o conocimiento tanto en la/s lengua/s propia/s como en, al menos, dos lenguas extranjeras.</p> <p>B05 - Ser capaz de aprender con autonomía y a lo largo del tiempo.</p>
Generales	<p>G02 - Orientación al logro: Ser capaz de perseverar en la mejora del desempeño y buscar la excelencia.</p> <p>G04 - Conocimiento de sí mismo y autocontrol emocional: Ser capaz de leer las propias emociones y reconocer su impacto.</p> <p>G05 - Flexibilidad/adaptabilidad y confianza en sí mismo: Ser capaz de adaptarse eficazmente a distintas situaciones de trabajo o personas.</p> <p>G06 - Empatía y comunicación interpersonal: Ser capaz de comprender las emociones y los puntos de vista de otras personas.</p> <p>G07 - Trabajo en equipo y colaboración: Ser capaz de cooperar activa y solidariamente en la consecución de objetivos comunes.</p> <p>G10 - Orientación al servicio: Implica el deseo de ayudar o servir a otras personas.</p> <p>G12 - Desarrollo de la cultura organizativa: Ser capaz de comprender las relaciones y los modos de proceder de la organización.</p>
Específicas	<p>E20 - Analizar y utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) en los distintos ámbitos del sector turístico.</p>

Tabla 5 Competencias desarrolladas durante la asignatura de Internship

Actividades de la asignatura

La figura 10 ilustra el despliegue de la asignatura el cual incluye tres fases.

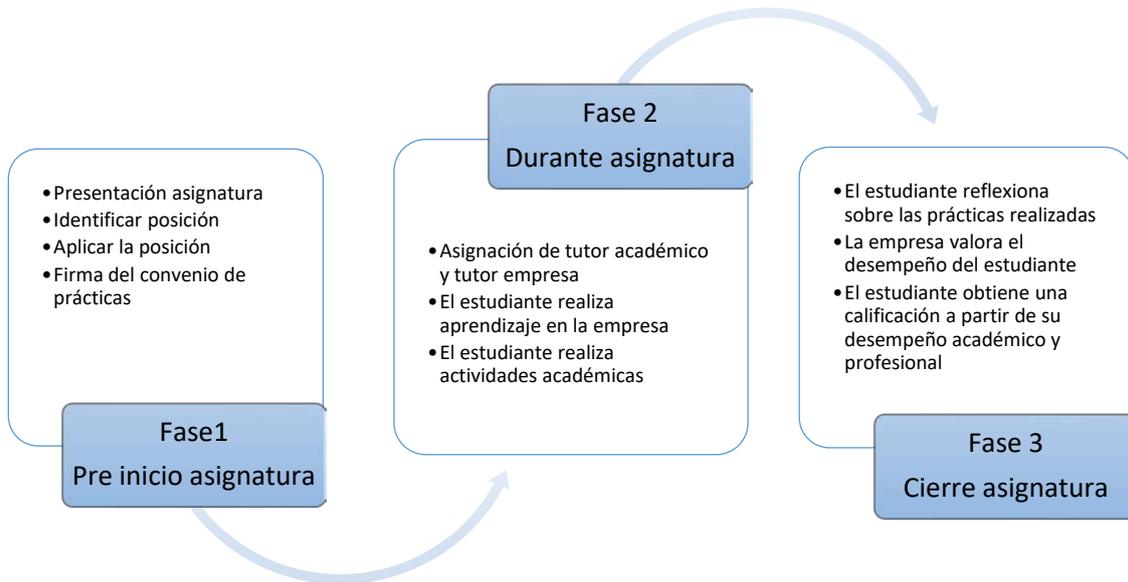


Figura 10 Despliegue de la asignatura de Internship

- **Fase 1: Pre inicio experiencia de prácticas.** El objetivo de esta fase es preparar al estudiante antes del inicio de sus prácticas. Para ello, se presenta la asignatura y se les explica cómo se va a llevar a cabo el proceso de identificación, selección, aplicación, desarrollo y cierre de las prácticas. El estudiante participa en una sesión de *mentoring* personalizada para ayudarle a identificar y definir la posición que más se ajusta a su perfil, definiendo una estrategia de desarrollo profesional afín también a sus objetivos, intereses y prioridades como profesional del sector de la hospitalidad. Una vez el estudiante es aceptado en una empresa para realizar sus prácticas, se realiza la firma del convenio entre el alumno, la empresa y la Facultad.
- **Fase 2: Durante experiencia de prácticas.** El objetivo de la fase es que el estudiante desarrolle una experiencia profesional durante un periodo medio de 5 meses en una empresa del sector de la hospitalidad acorde a su perfil profesional y sus expectativas. Durante este periodo, el estudiante tiene un tutor académico por parte de la Facultad y un tutor por parte de la empresa. Por un lado, el objetivo del tutor de empresa es formar y supervisar su desempeño en la empresa. Por otro lado, el

objetivo del tutor académico es supervisar las actividades académicas que se han desarrollado en el marco de la asignatura. Además, está pendiente de la evolución del alumno en la empresa, siendo consciente de cualquier situación en la que considere que el alumno necesita ayuda. Al margen de desarrollar las prácticas en la empresa, durante esta fase el alumno realiza las siguientes actividades académicas:

- **Internship description:** Describir y analizar su crecimiento personal y profesional durante la carrera hasta el momento y, por otro lado, conocer mejor la filosofía de la compañía en la que está haciendo sus prácticas.
- **Internship experience:** Describe y analiza sobre el desarrollo de su experiencia práctica durante su día a día en la empresa. Para ello, el estudiante dispone de un diario en el que semanalmente refleja tres experiencias significativas durante las primeras 10 semanas en las siguientes categorías: Agradecimiento, *Feedback*, Propuesta de mejora, Incidente, Tarea individual, Actividad de trabajo en equipo y Actividad de formación. La tabla 6 muestra un ejemplo del diario de registro de experiencia significativa.

Week	Date	Experience	Moment of truth	Item	Details	Status
1	15 July 2019	1	Training activity	Individual/Collective	On the first day of my Internship at Private Luxury Events, firstly, I was warmly welcomed by the whole team and introduced to the various departments of the Events Company. The training activities of the first week were both on an individual as well as on a collective basis (such as involving other members of the different departments and all the new starters were also actively involved in the induction week activities). The HR Induction was a mix of both Individual activities as well as Collective group based activities.	Explained in detail
				Presential/Online	The HR Induction was done on a Presential basis, wherein all the new starters of the month were trained all together using some Online Tools.	
				Goal	The goal of the HR Induction was to make us aware and familiar with the umbrella brand of the Events Company and the different divisions of the Company. The HR Manager also emphasized that we should clearly understand the company's policies, rules, regulations and act of conduct. But most importantly highlighting the values and philosophy of the company to draw a clear picture of the work environment and events that we will be part of in the future.	
				Duration	The HR induction took the whole of the first day, with small breaks in between the training activities.	
				Learning outcomes	The HR Induction activities main learning outcome was to offer an industry insight that would be very useful for us in the future, also it helped me better understand the Company's values, mission, vision and philosophy. This training was really useful for me to draw a clear picture of the Events Industry, how it works and the working environment that I will be in for the next couple of months.	

Tabla 6 Ejemplo del diario de registro de una experiencia significativa en el marco de la asignatura de Internship

- **Fase 3: Post experiencia de prácticas.** El objetivo de la fase es valorar desde un punto de vista académico y profesional la experiencia de prácticas.

- En relación a la parte profesional, el tutor de la empresa responde un **cuestionario de desempeño profesional** en el que se valoran diferentes aspectos del desarrollo de las prácticas.
- En relación a la parte académica, el estudiante realiza una actividad denominada **Personal and professional growth** centrada en analizar y reflexionar de manera específica el desarrollo de 3 de las competencias vinculadas con la hospitalidad como son la empatía, trabajo en equipo y orientación al servicio.

La tabla 7 resume las actividades de evaluación de la asignatura. Para superar la asignatura el estudiante debe superar todas las actividades. La descripción de las actividades se encuentra disponible en los anexos 4, 5 y 6.

Actividad	% de Evaluación
Internship description	-
Internship experience	25%
Personal & professional growth	35%
Company evaluation	40%

Tabla 7 Listado de actividades de evaluación de la asignatura de Internship con su correspondiente porcentaje en la nota final. La actividad Internship description es una actividad obligatoria de entregar pero que no puntúa en la nota final

3.3.6.2 Metodología para la evaluación de la fase 3

La metodología de evaluación de la fase 3 es mixta y como resultado se obtienen dos tipos de indicadores de cada una de las tres competencias de estudio. Por un lado, un tipo de indicador se obtiene a partir de una evaluación cuantitativa basada en la valoración de una encuesta por parte del tutor de la empresa. Por otro lado, el otro indicador se obtiene con una valoración cualitativa por parte del tutor académico a través de la actividad *Personal & professional growth*.

Indicadores obtenidos a través del tutor de empresa

La evaluación de los indicadores de aprendizaje de las competencias se realiza al final del periodo de prácticas. Para ello, la Facultad envía un cuestionario que recoge todo un conjunto de aspectos vinculados con el desempeño del estudiante. La empresa valora los siguientes aspectos ente 0 (menor puntuación) y 4 (máxima puntuación):

- **Puntualidad**
- **Aprendizaje**
- **Ética**
- **Área de conocimiento**
- **Planificación y organización de las tareas**
- ***Feedback***
- **Adaptación**
- **Equipo**
- **Orientación al servicio**
- **Logros**
- **Empatía**
- **Comunicación**
- **Iniciativa y emprendeduría**

En relación a las competencias evaluadas en esta investigación, la figura 11 presenta las preguntas en relación a cada una de ellas. La información completa sobre todas las preguntas está en el anexo 6. De esta forma, la valoración de cada competencia se realiza mediante la media de las preguntas vinculadas a cada competencia.

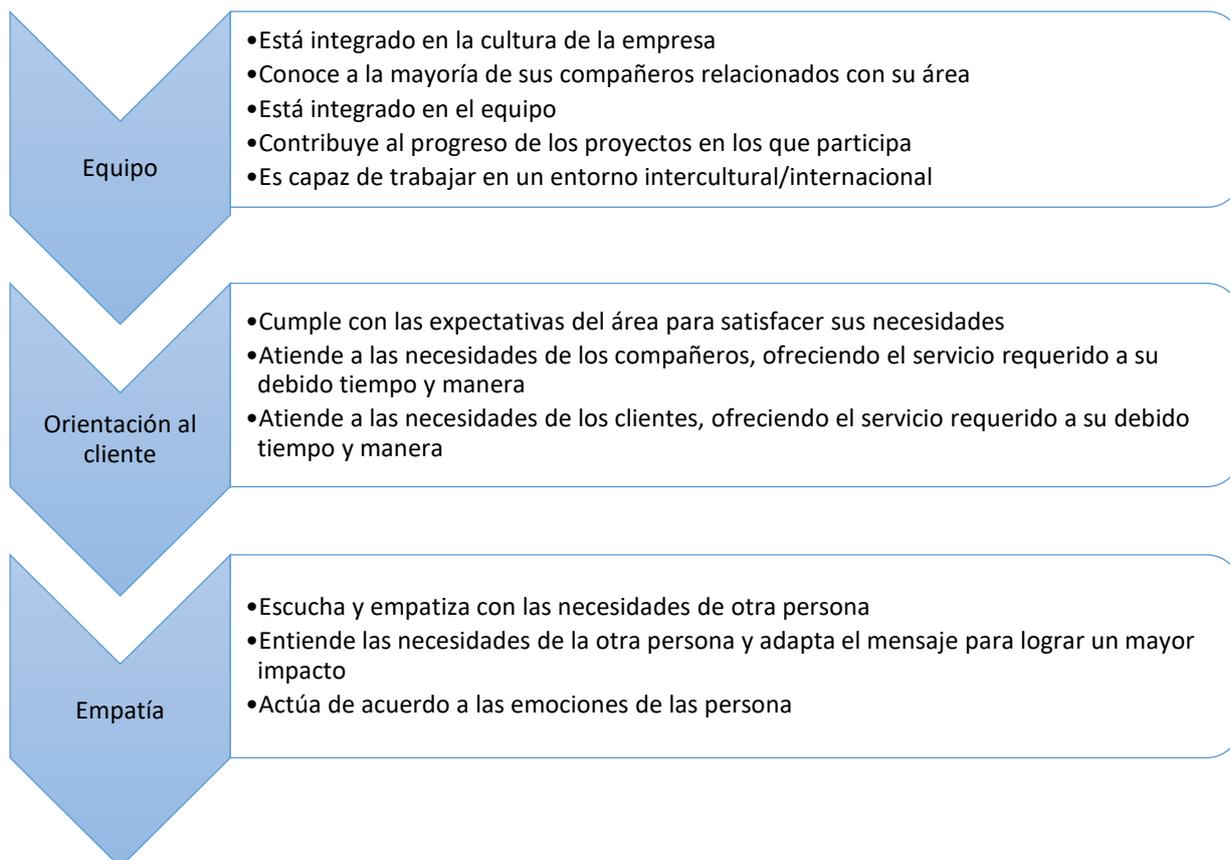


Figura 11 Relación de las preguntas de la encuesta de valoración del tutor de empresa al estudiante vinculadas con las competencias de equipo, orientación al servicio y empatía

Indicadores obtenidos a través del tutor académico

Al finalizar el periodo de prácticas, el estudiante debe realizar la actividad de *Personal & professional growth* que tiene como objetivo el analizar y reflexionar de manera específica el desarrollo de 3 de las competencias vinculadas con la hospitalidad como son la empatía, trabajo en equipo y orientación al servicio.

La actividad está organizada en tres bloques donde en cada uno se realizan una serie de preguntas relacionadas con la empatía, la orientación al servicio y el trabajo en equipo tal como describe el anexo 5.

La tabla 8 presenta la relación entre las preguntas involucradas con la competencia de empatía, así como la rúbrica que utiliza el tutor académico. Las preguntas llevan al estudiante a la reflexión sobre situaciones en las que se ha visto involucrado durante sus prácticas vinculadas con las emociones, así como con situaciones en las que ha tenido que ponerse en el lugar de un tercero. Como resultado de estas preguntas, el estudiante

recibe una puntuación del 0 al 3.5. La valoración resultante se escala de 0 a 4 a fin de ser comparable con las métricas anteriores.

La tabla 9 presenta la relación entre las preguntas involucradas con la competencia de orientación al servicio, así como la rúbrica que utiliza el tutor académico. Las preguntas llevan al estudiante a la reflexión sobre situaciones en las que se ha visto involucrado durante sus prácticas vinculadas con el buen o mal servicio recibido o bien ofrecido a los clientes. Como resultado de estas preguntas, el estudiante recibe una puntuación del 0 al 3. La valoración resultante se escala de 0 a 4 a fin de ser comparable con las métricas anteriores.

La tabla 10 presenta la relación entre las preguntas involucradas con la competencia de trabajo en equipo, así como la rúbrica que utiliza el tutor académico. Las preguntas llevan al estudiante a la reflexión sobre situaciones en las que se ha visto involucrado durante sus prácticas vinculadas con la gestión de equipos en la empresa. Como resultado de estas preguntas, el estudiante recibe una puntuación del 0 al 3.5. La valoración resultante se escala de 0 a 4 a fin de ser comparable con las métricas anteriores.

Actividad	Rúbrica			
Choose 2 specific experiences from your internship that evoke to you strong emotions or feelings of delight, satisfaction or dissatisfaction, frustration, disappointment, or discovery. Explain how you managed or reacted in each situation.	Internship experience 1	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.375points	Moreover, all fields are described in detail 0.75points
	Internship experience 2	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.375point	Moreover, all fields are described in detail 0.75points
Describe two situations in which you “put yourself in the shoes of another person” and what was your reaction.	Situation 1	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points

		0points		
	Situation 2	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points
Reflect and explain which one of the two empathy dimensions fits more to your personality. Justify your answer		It is missing 0points	It is properly answered 0.5points	Moreover, it is described in detail 1points

Tabla 8 Rúbrica y evaluación de la competencia de empatía de la actividad de Personal & professional growth.

Actividad	Rúbrica			
Describe and analyze three good service encounters that you observed or you were directly involved.	Good service encounter 1	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points
	Good service encounter 2	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points
	Good service encounter 3	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points
Describe and analyze three bad service encounters that you observed or you were directly involved	Bad service encounter 1	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points
	Bad service encounter 2	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points
	Bad service encounter 3	Not fulfilled or some fields are missing or descriptions are too short 0points	All fields are properly answered 0.25points	Moreover, all fields are described in detail 0.5points

Tabla 9 Rúbrica y evaluación de la competencia de orientación al servicio de la actividad de Personal & professional growth.

Actividad	Rúbrica		
Based on the previous reading, describe what type of teamwork you are involved in your internship	Not satisfactory 0points	The type of team work is explained 0.5points	Moreover, it is linked to the reading 1points
Describe and analyze three positives and three negatives situations regarding teamwork based on your internship experience	Some situations are missing 0points	Positive and negative situations are described 0.5points	Moreover, situations are described in detail 1points
Let us suppose that you are going to be the new team manager. Reflect about your experience and propose actions that you could apply in order to improve your teamwork performance	Lack in the reflection and/or actions 0points	Reflection is satisfactory but the action plan is not realistic 0.75points	Moreover, the action plan is realistic and it is linked to the reading 1.5points

Tabla 10 Rúbrica y evaluación de la competencia de trabajo en equipo de la actividad de Personal & professional growth

3.3.7 Una mirada a otros grados

Los apartados anteriores han planteado un proceso de aprendizaje que presenta diferentes actividades para que el estudiante desarrolle una serie de competencias clave vinculadas con la hospitalidad.

A fin de comparar si en otros centros vinculados con estudios de Turismo se ofrece un marco de desarrollo específico sobre las competencias de la hospitalidad vinculadas a actividades de aprendizaje y de orientación profesional similares, se ha realizado un benchmarking sobre centros vinculados con Turismo del área de Cataluña tal como resume la tabla 11. Para los diferentes centros analizados, se ha tenido en cuenta si ofrecen procesos de desarrollo profesional, sesiones de *mentoring*, asignaturas enfocadas en el servicio al cliente y la carga de prácticas.

Durante la realización del benchmarking no se ha encontrado que haya una línea de trabajo que fomente de manera específica el desarrollo de competencias vinculadas con la hospitalidad. Por ello, se ha procedido a identificar si existían actividades similares a

las definidas en nuestro marco de aprendizaje para ver si puede haber algún tipo de coincidencia parcial. De esta revisión, se extrae:

- **Fase 1:** A priori, ninguna facultad realiza a sus estudiantes una entrevista enfocada en descubrir los talentos y el perfil profesional del alumno al inicio de los estudios.
- **Fase 2:** HTSI es la única Facultad que ofrece una asignatura de carácter obligatorio enfocada en trabajar el servicio que se ofrece al cliente considerándose elemento clave para el desarrollo del futuro profesional.
- **Fase 3:** Solamente la UAB y UPF ofrecen servicio de asesoramiento de desarrollo al alumno como herramienta de acompañamiento en su desarrollo profesional. A nivel de prácticas obligatorias, en general todos los centros ofrecen de promedio la mitad de prácticas que HTSI. Prácticamente en todos los casos el alumno debe realizarlas a través de asignaturas optativas.

A partir del benchmarking anterior se puede concluir que HTSI presenta un programa que trabaja de manera transversal durante los 4 años el desarrollo del alumno en temas relacionado con el servicio al cliente, la empatía y el trabajo en equipo.

Centro de Formación	Grado	Proceso específico de orientación y desarrollo profesional	Ofrecen sesiones mentoring	Asignatura de Servicio	Prácticas ECTS
CETT-UB(*)	Grado de Turismo y Dirección Hotelera	NO	NO	Optativa	9
Euroaula-Udg (*)	Grado en Turismo	NO	NO	Optativa	12
EUTDH Direcció Hotelera - UAB	Grado en Direcció Hotelera	SI	SI	NO	12
EUTDH Turisme-UAB	Grado en Turismo	SI	SI	Optativa	12
Facultat Turisme i Geografia -URV	Grado de Gestión en Turismo y Hostelería	NO	NO	NO	12
Facultat Turisme-Udg	Grado en Turismo	NO	NO	Optativa	12
Facultat Turisme-Udl	Grado en Turismo	NO	NO	NO	15
Formatic Barna-Udg(*)	Grado en Turismo	NO	NO	Optativa	12
Mediterrani Turisme-Udg (*)	Grado en Turismo	NO	NO	Optativa	12
Ostelea Udl (*)	Grado en Turismo y Ocio	NO	NO	NO	6
St. Pol de Mar-Udg (*)	Grado en Gestión Hotelera y Turística	NO	NO	NO	9
Tecnocampus Turisme-UPF	Grado en Turismo y Gestión del Ocio	SI	SI (PPS)	NO	20
HTSI -URL	Grado en Gestión Turística y Hostelería	SI	SI	Obligatoria	30

Tabla 11 Tabla resumen de actividades de aprendizaje y de orientación profesional en diferentes estudios de Turismo de Cataluña. El (*) indica que es un centro adscrito a la universidad

4 Análisis de resultados

El objetivo de este capítulo es analizar la contribución del marco de aprendizaje en el desarrollo de las competencias clave vinculadas a la hospitalidad a través de un estudio longitudinal de tres años desplegado para las cohortes 2015-16, 2016-17 y 2017-18 del Grado en Gestión turística y Hotelera que tiene lugar en HTSI. En general, la edad media de los participantes en el inicio del proceso es de 18 años, suelen ser mayoritariamente de la comunidad autónoma de Cataluña y la principal vía de acceso es bachillerato de ciencias sociales. La figura 12 muestra la distribución de estudiantes por género donde en general el 75% son mujeres.

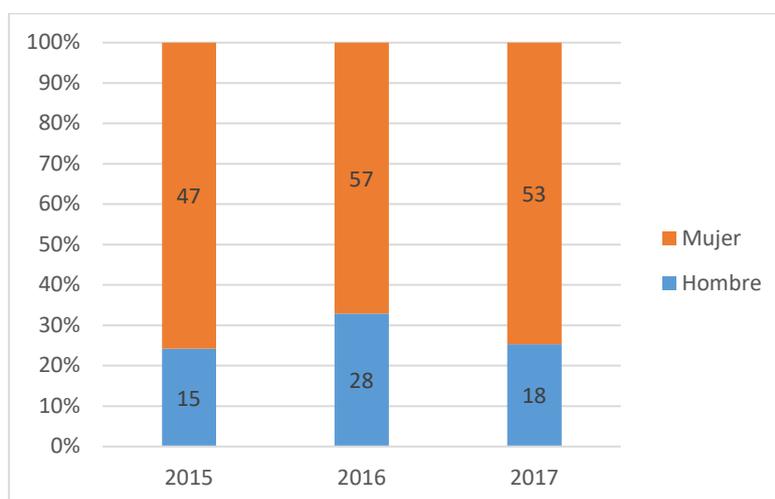


Figura 12 Distribución de estudiantes de las cohortes sobre las que se ha aplicado el estudio

El marco de aprendizaje de las competencias clave para la hospitalidad se ha aplicado en 218 estudiantes organizados en tres cohortes, lo cual nos ha permitido obtener mucha información procedente de los indicadores definidos en el capítulo anterior. Además, en el análisis que se realiza, se ha incorporado la variable de género, así como información sobre las prácticas curriculares que los estudiantes han desarrollado en la fase 3. Es importante destacar que los estudiantes están en un proceso de descubrimiento sobre su futuro profesional y, en general no tienen 100% decidido en qué área quieren desarrollar su carrera profesional, por tanto, la información sobre la posición y el departamento debe ser analizada con cautela porque puede no ser estrictamente lo que el estudiante desarrolle en su futuro. Esta información nos permite estudiar si el desarrollo de dichas competencias tiene alguna relación con el tipo de empresa y posición que el estudiante desarrolla.

A continuación, veremos de manera específica la progresión de cada competencia en cada uno de estos grupos. En los análisis se ha utilizado el test t-student del módulo de análisis de microsoft excel. Este test estadístico se diseñó para examinar las diferencias entre dos muestras independientes y pequeñas que tengan distribución normal y homogeneidad en sus varianzas (Sanchez Turcios, 2015). Se ha aplicado dando un nivel de confianza del 95% para identificar la existencia de diferencias significativas.

4.1 Adquisición de la competencia de Orientación al Servicio

La Figura 13 muestra la evolución durante las fases para las tres cohortes analizadas de la adquisición de la competencia de orientación al servicio. Las tres cohortes muestran una progresión incremental en cada fase con unas proporciones similares.

La aplicación del test estadístico muestra que hay diferencias significativas en el indicador de la adquisición de la competencia de orientación al servicio a medida que el estudiante avanza de fase dentro de una misma cohorte. En cambio, no hay diferencias significativas cuando comparamos el indicador de empatía dentro de una misma fase para las tres cohortes. Por tanto, podemos observar que hay una adquisición significativa en la adquisición de la competencia.



Figura 13 Evolución de la competencia de Orientación al servicio para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 14 muestra el progreso considerando el género de los estudiantes en cada cohorte de la adquisición de la competencia de orientación al servicio. En general, el crecimiento tanto en mujeres como hombres muestra una evolución bastante igual.

De la comparativa destaca un crecimiento mayor en la tercera fase destacando la cohorte 2016-17.

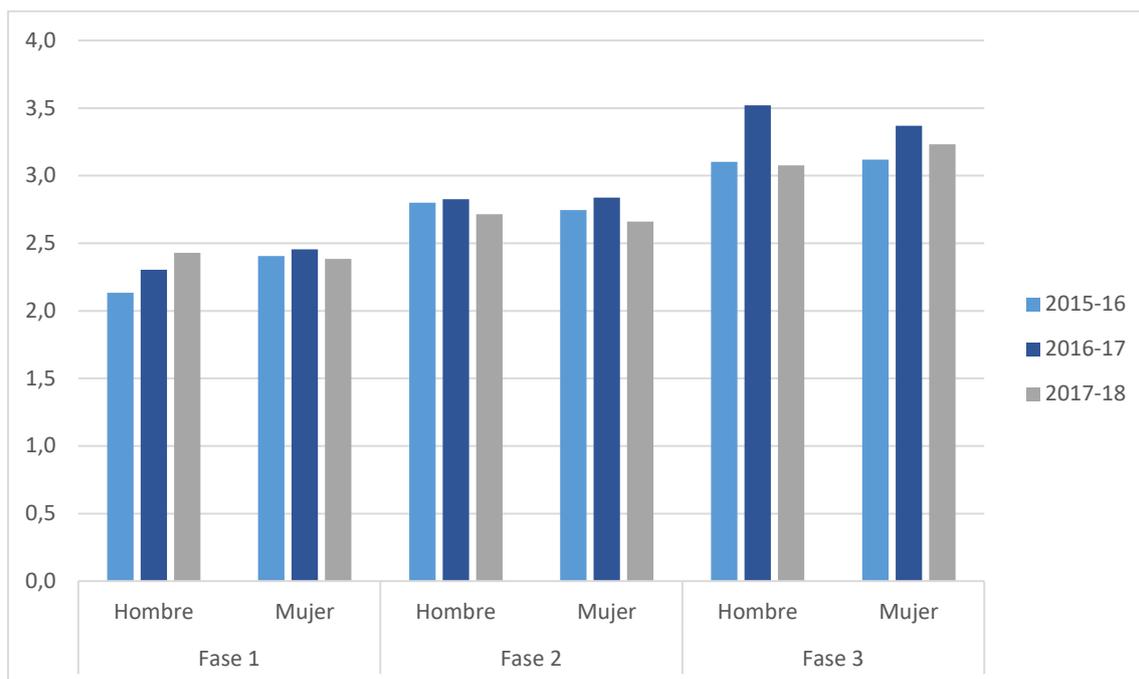


Figura 14 Evolución de la competencia de Orientación al servicio por género para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 15 describe la adquisición de la competencia en cada fase considerando los principales tipos de empresas en las que los estudiantes han realizado las prácticas curriculares de la fase 3. Se aprecia como la competencia sigue un patrón de desarrollo muy similar independientemente del tipo de empresa. Esto está alineado con la importancia de la orientación al servicio en todas las empresas del sector de la hospitalidad tal y como se analizó anteriormente. Destaca que todos los estudiantes obtienen al acabar la fase 3 un nivel de adquisición similar ya que las actividades que desarrollan son transversales a cualquier tipo de empresa.

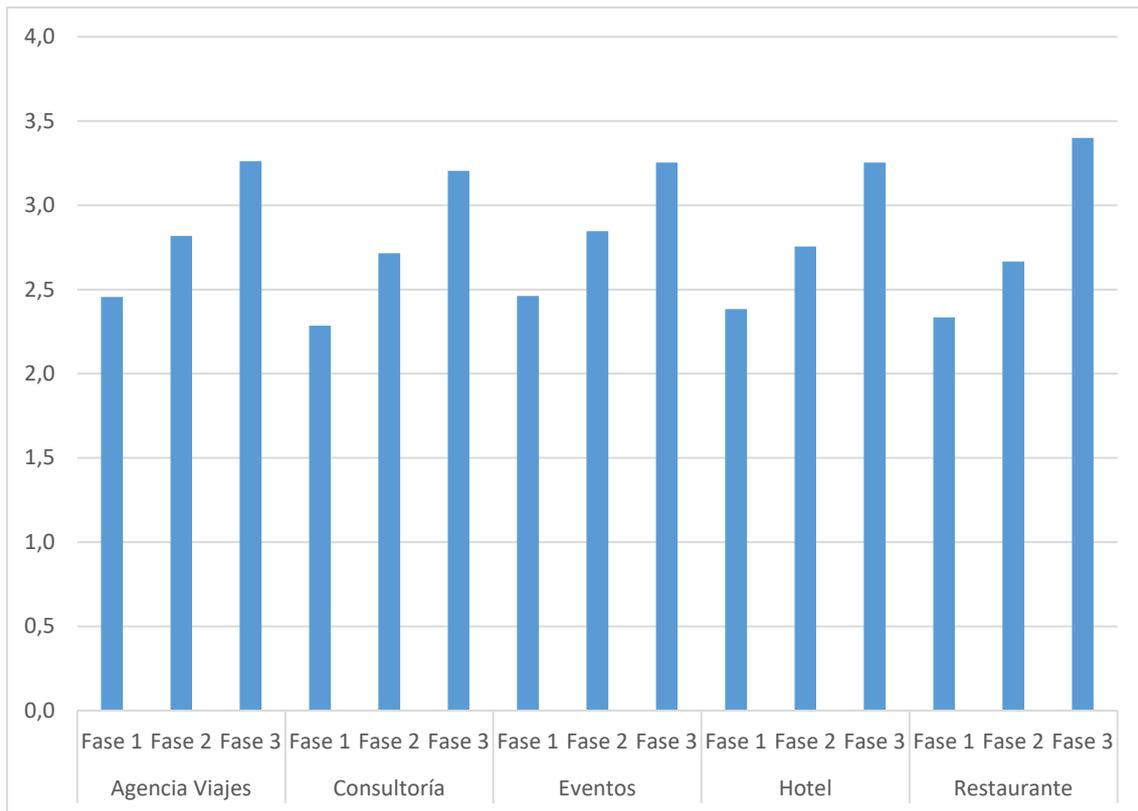


Figura 15 Evolución de la competencia de Orientación al servicio según tipo de empresa para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 16 muestra la evolución de la adquisición de la competencia de orientación al servicio a lo largo de las fases en relación a los departamentos donde realizan prácticas los estudiantes. Aunque al finalizar la fase 1, el indicador comprende valores que van desde el 1.7 hasta el 3.3 en las diferentes posiciones de prácticas, se observa que a medida que se van desarrollando las fases, esta diferencia se va acortando y al final todos los estudiantes acaban en un rango de valor entre 3 y 3.7. Por tanto, esto nos muestra que la progresión de esta competencia es satisfactoria independientemente del tipo de departamento en el cual desean realizar sus prácticas, que como se ha dicho anteriormente, son unas prácticas para desarrollar y adquirir experiencia pero que no están ligadas directamente con lo que quieren trabajar en el futuro ya que muchas veces no lo tienen definido y están explorando departamentos dentro de las actividades dirigidas en el ámbito de desarrollo profesional.

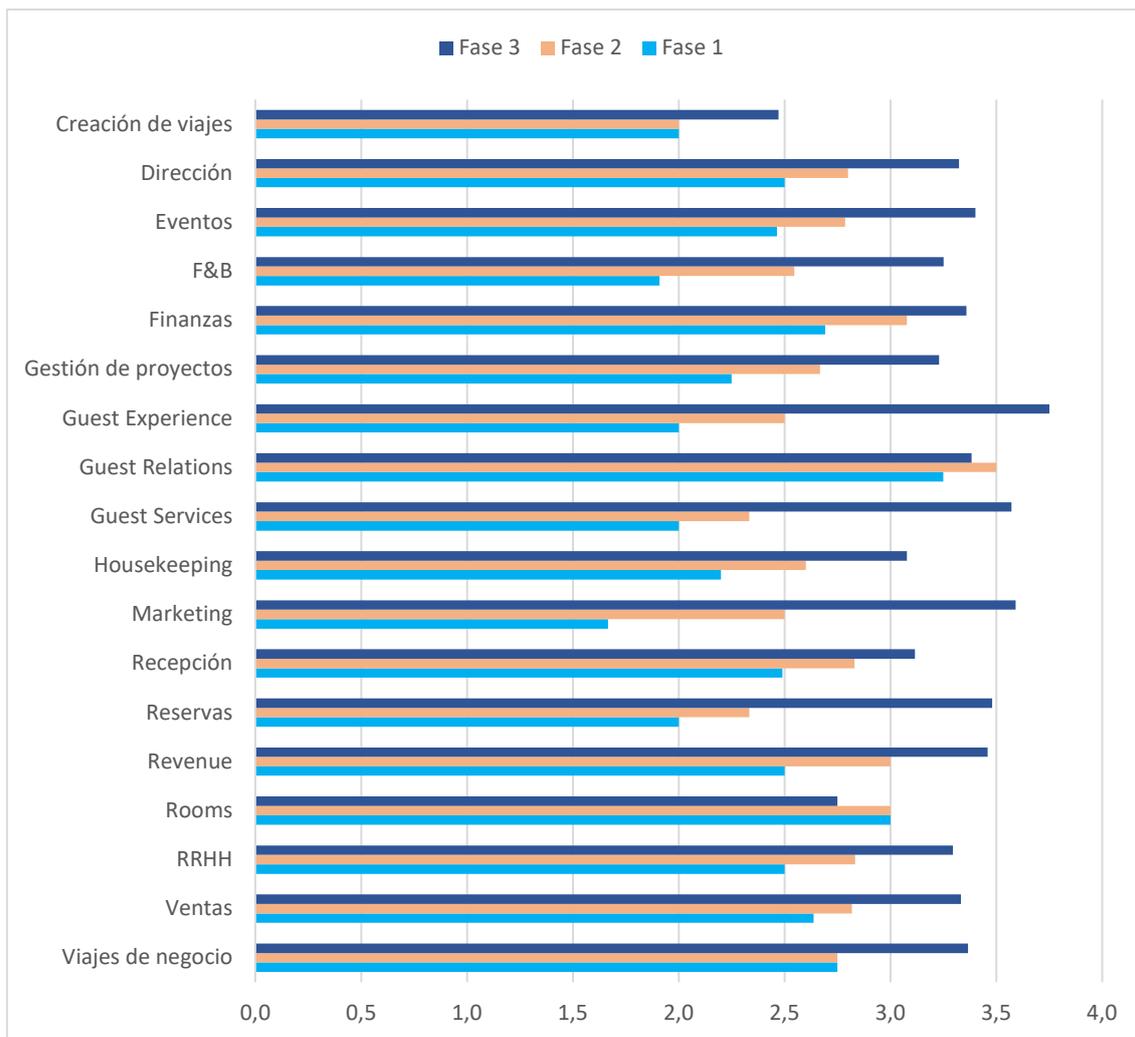


Figura 16 Evolución de la competencia de Orientación al servicio según tipo de departamento para las tres cohortes durante las tres fases

Podemos ver como la orientación al servicio ha progresado satisfactoriamente durante las tres fases para todas las cohortes. En relación al impacto de esta competencia en los departamentos y posiciones de prácticas de la fase 3, se observa que los estudiantes tienen puntos de partida diferentes en la fase 1 pero que al finalizar la fase 3, la diferencia entre estos indicadores se reduce notablemente. Por tanto, las actividades desplegadas durante las fases contribuyen a adquirir la competencia de orientación al servicio en los estudiantes en los niveles esperados.

4.2 Adquisición de la competencia de empatía

La Figura 17 muestra la evolución de los indicadores que miden la competencia de empatía durante las fases para las tres cohortes analizadas. Las tres cohortes muestran

una progresión incremental en cada fase con unas proporciones similares. Destaca que la cohorte 2016-17 empezó con el indicador de la fase 1 algo inferior a las otras cohortes, pero su progresión al llegar a la fase 2 fue muy similar a las otras cohortes.

La aplicación del test estadístico muestra que hay diferencias significativas en el indicador de la adquisición de la competencia de empatía a medida que el estudiante avanza de fase dentro de una misma cohorte. En cambio, no hay diferencias significativas cuando comparamos el indicador de empatía dentro de una misma fase para las tres cohortes. Por tanto, podemos observar que hay una adquisición significativa en la adquisición de la competencia.

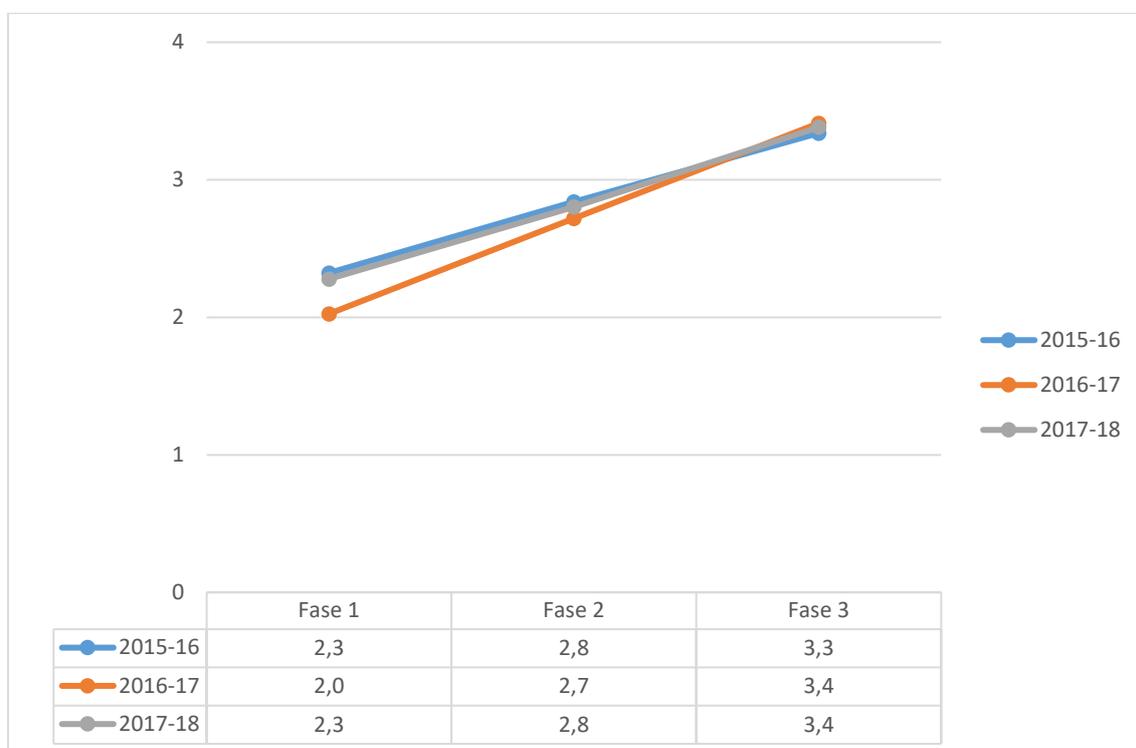


Figura 17 Evolución de la competencia de Empatía para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 18 muestra el progreso de la adquisición de la competencia de empatía considerando el género de los estudiantes en cada cohorte. En general, el crecimiento tanto en mujeres como hombres muestra una evolución similar. Sólo se aprecian diferencias significativas en el indicador de la fase 1 para el grupo de hombres de la cohorte 2016-17 en relación al grupo de mujeres de la misma cohorte. A medida que

transcurren las fases, el indicador se consolida hasta alcanzar unos valores similares al del resto de las cohortes en ambos géneros. Al tratarse de un hecho puntual no es posible generalizar que los hombres partan de un punto inferior al de las mujeres en la competencia de empatía. Por tanto, los resultados obtenidos con las actividades ofrecen una adquisición similar para ambos géneros.

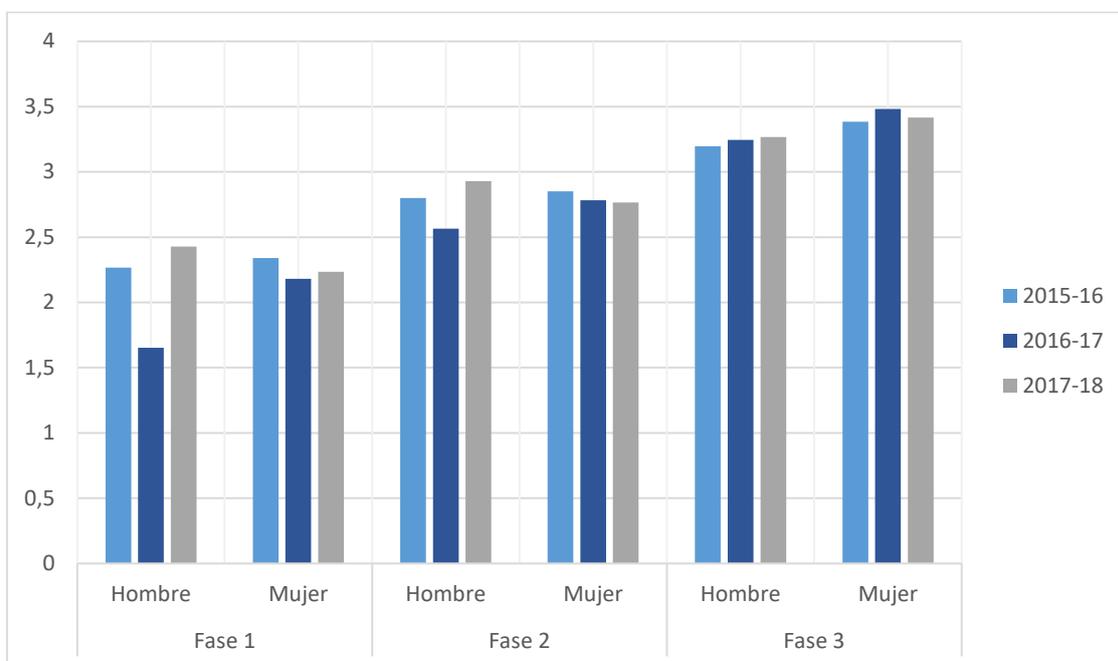


Figura 18 Evolución de la competencia de empatía por género para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 19 describe la adquisición de la competencia en cada fase considerando los principales tipos de empresas en las que los estudiantes han realizado las prácticas curriculares de la fase 3. Se aprecia como la competencia sigue un patrón de desarrollo muy similar independientemente del tipo de empresa y no existen diferencias significativas al aplicar los test estadísticos. Esto está alineado con la importancia de la empatía en todas las empresas del sector de la hospitalidad tal y como se analizó anteriormente. Destaca que todos los estudiantes obtienen al acabar la fase 3 un nivel de adquisición similar ya que las actividades que desarrollan son transversales a cualquier tipo de empresa. Esta competencia es clave para desarrollar un trabajo exitoso en el sector de la hospitalidad.

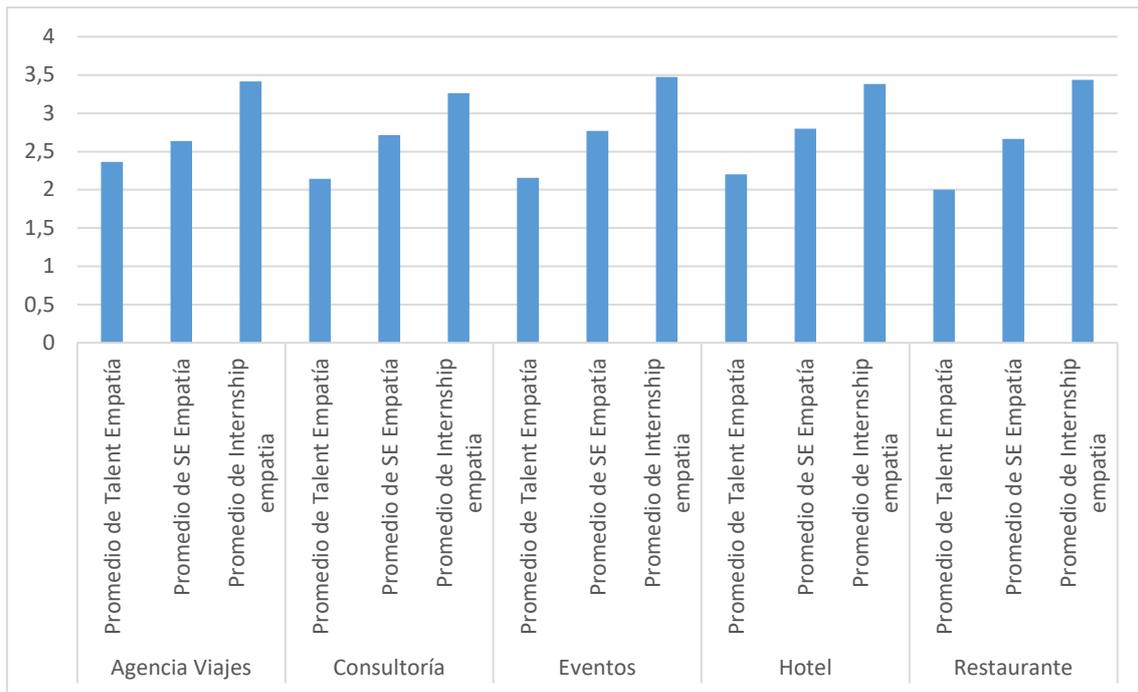


Figura 19 Evolución de la competencia de empatía según tipo de empresa para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 20 muestra la evolución de la adquisición de la competencia de empatía a lo largo de las fases en relación a los departamentos donde realizan prácticas los estudiantes. Por un lado, el indicador de la fase 1 comprende valores que van desde el 1.5 hasta el 3. Se observa cómo el desarrollo de los estudiantes organizado por posiciones alcanza un rango de valores entre 3.3 y 3.7. Por tanto, esto nos muestra que la progresión de esta competencia es satisfactoria independientemente del tipo de departamento en el cual desean realizar sus prácticas.

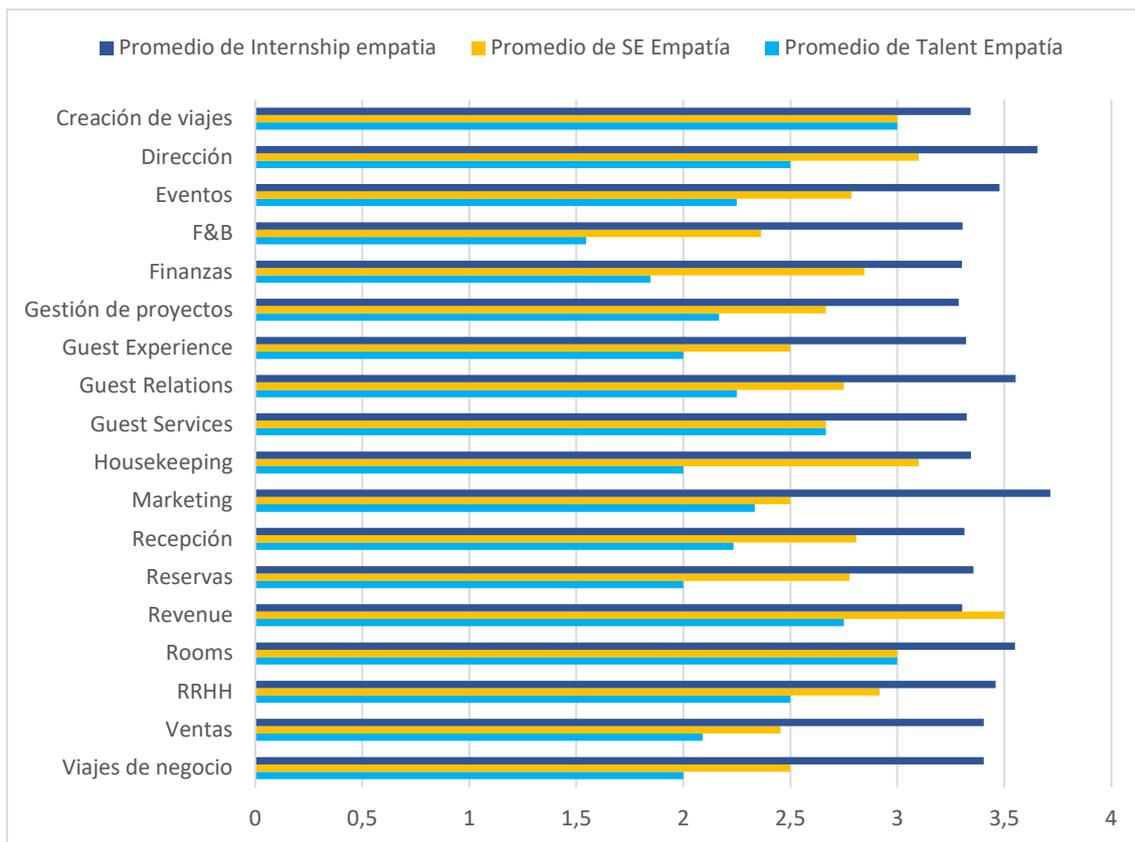


Figura 20 Evolución de la competencia de empatía según tipo de departamento para las tres cohortes durante las tres fases

Las figuras anteriores muestran como la adquisición de la empatía por parte de los estudiantes a través de las diferentes actividades se desarrolla satisfactoriamente durante las tres fases para todas las cohortes. En relación al impacto de esta competencia en los departamentos y posiciones de prácticas de la fase 3, se observa que los estudiantes tienen puntos de partida diferentes en la fase 1 pero que al finalizar la fase 3, la diferencia entre estos indicadores se reduce notablemente. Por tanto, las actividades desplegadas durante las fases contribuyen a adquirir la competencia de empatía en los niveles esperados.

4.3 Adquisición de la competencia de Trabajo en equipo

La Figura 21 muestra la evolución de la adquisición de la competencia de trabajo en equipo durante las fases para las tres cohortes analizadas. Las tres cohortes muestran una progresión incremental en cada fase con unas proporciones similares. Destaca que la cohorte 2015-16 parte con unos niveles en la fase 1 ligeramente inferiores ante las otras cohortes, pero luego se equiparan.

A pesar de ello, en relación al indicador de la fase 1, 2 y 3 para cada cohorte, existen diferencias significativas al aplicar el test estadístico, esto nos confirma que las actividades ofrecen una valoración bastante estable y consistente para cada una de las cohortes.

La aplicación del test estadístico muestra que hay diferencias significativas en el indicador de la adquisición de la competencia de trabajo en equipo a medida que el estudiante avanza de fase dentro de una misma cohorte. En cambio, no hay diferencias significativas cuando comparamos el indicador de empatía dentro de una misma fase para las tres cohortes. Por tanto, podemos observar que hay una adquisición significativa en la adquisición de la competencia.

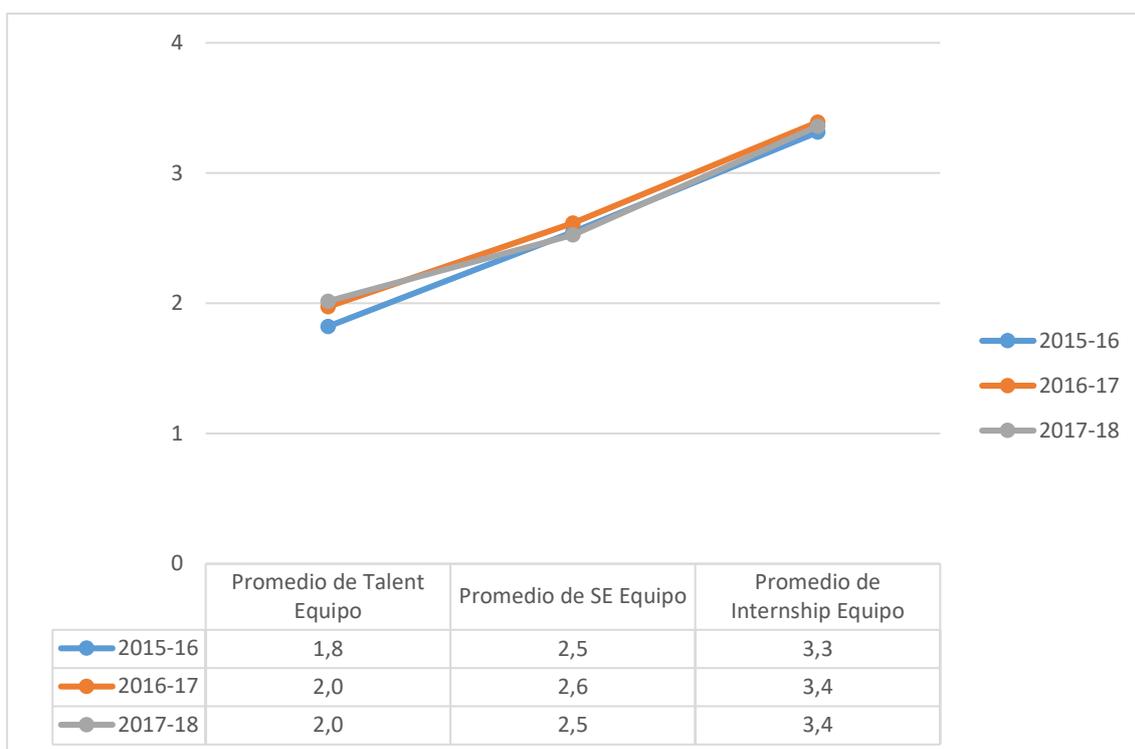


Figura 21 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 22 muestra el progreso de la adquisición de la competencia de trabajo en equipo considerando el género de los estudiantes en cada cohorte. Aunque el punto de partida del indicador es diferente para hombres y mujeres en cada cohorte, se observa una evolución positiva que permite ponerlos todos en niveles similares entre 3.2 y 3.4.

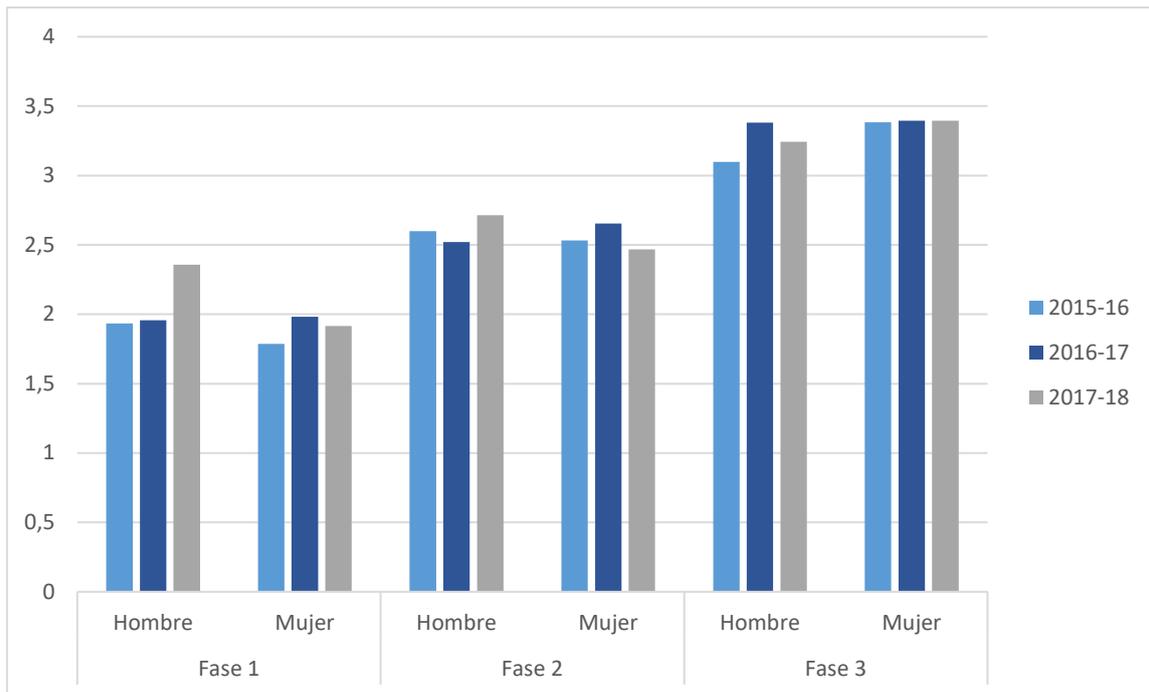


Figura 22 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo por género para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 23 describe la adquisición de la competencia de trabajo en equipo en cada fase considerando los principales tipos de empresas en las que los estudiantes han realizado las prácticas curriculares de la fase 3. Se aprecia como una vez más, la competencia sigue un patrón de desarrollo muy similar independientemente del tipo de empresa. Esto está alineado con la importancia del trabajo en equipo en todas las empresas del sector de la hospitalidad tal y como se analizó anteriormente. Destaca que todos los estudiantes obtienen al acabar la fase 3 un nivel de adquisición similar ya que las actividades que desarrollan son transversales a cualquier tipo de empresa.

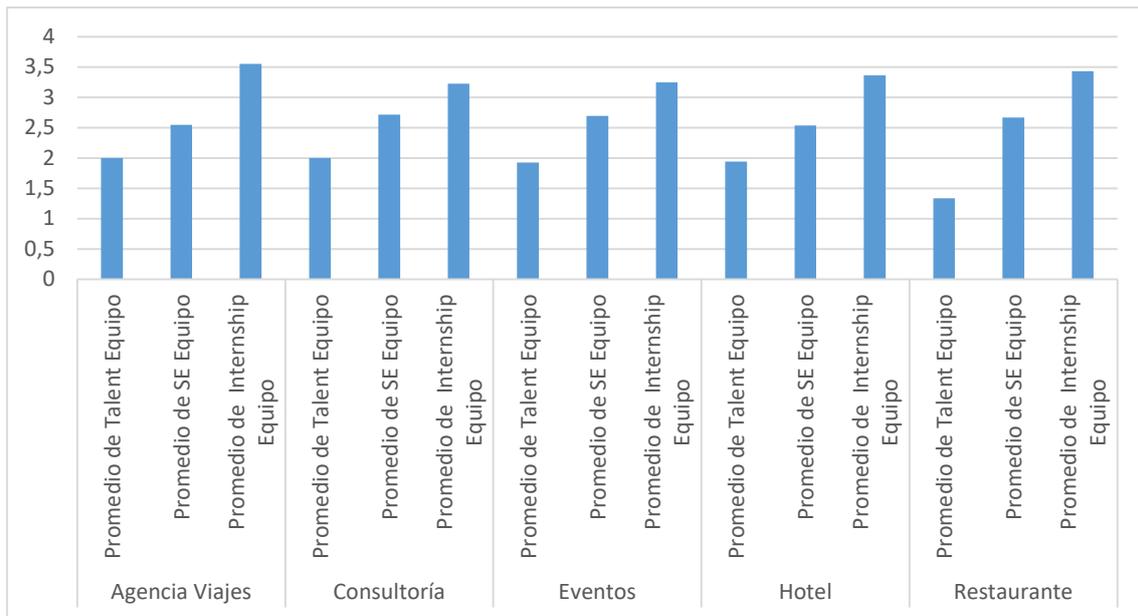


Figura 23 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo según tipo de empresa para las tres cohortes durante las tres fases

La figura 24 muestra la evolución de la adquisición de la competencia de trabajo en equipo a lo largo de las fases en relación a los departamentos donde realizan prácticas los estudiantes. Por un lado, el indicador de la fase 1 comprende valores que van desde el 1 hasta el 3. Se observa cómo el desarrollo de los estudiantes organizado por las posiciones alcanza un rango de valores entre 3.2 y 3.6. Por tanto, esto nos muestra que la progresión de esta competencia es satisfactoria independientemente del tipo de departamento en el cual desean realizar sus prácticas.

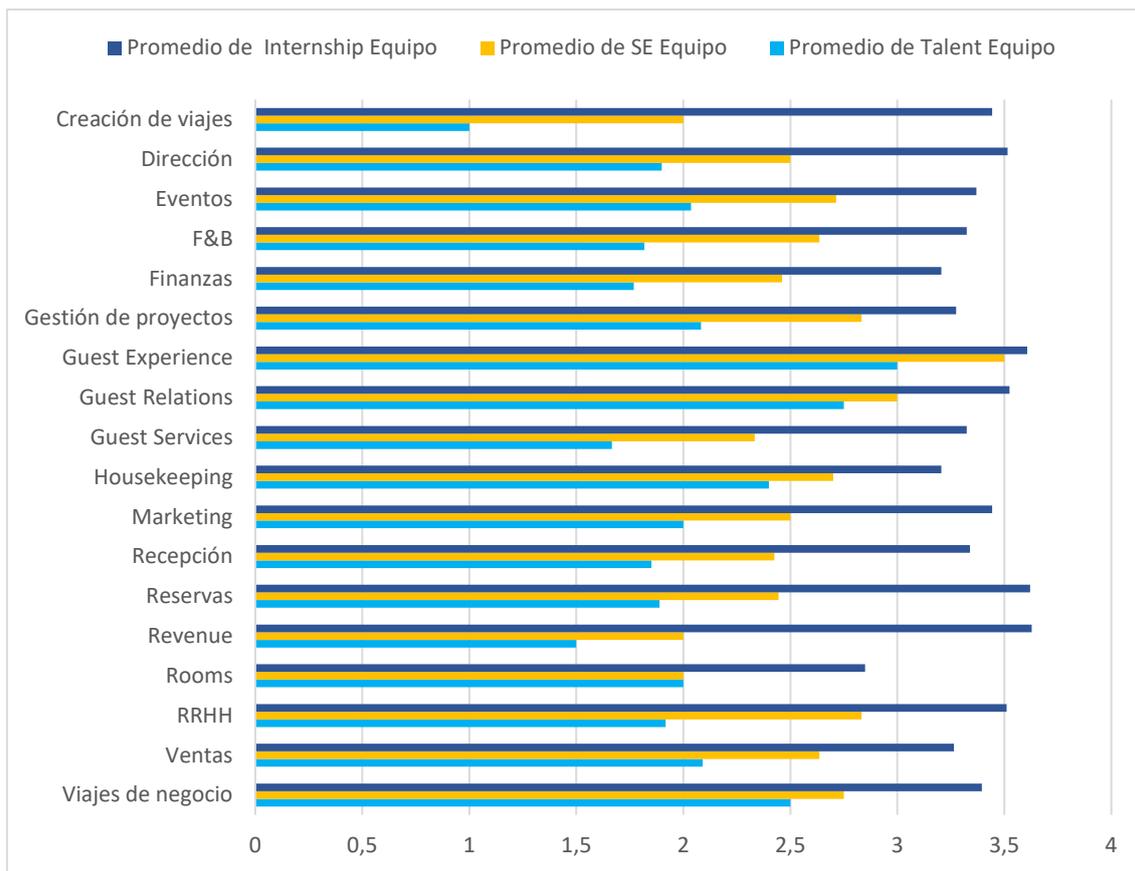


Figura 24 Evolución de la competencia de Trabajo en Equipo según tipo de departamento para las tres cohortes durante las tres fases

Podemos ver cómo el trabajo en equipo ha progresado satisfactoriamente durante las tres fases para todas las cohortes. En relación al impacto de esta competencia en los departamentos y posiciones de prácticas de la fase 3, se observa una vez más, que los estudiantes tienen puntos de partida diferentes en la fase 1 pero que al finalizar la fase 3, la diferencia entre estos indicadores se reduce notablemente. Por tanto, se reitera que las actividades desplegadas durante las fases contribuyen a adquirir la competencia de trabajo en equipo en los niveles esperados.

4.4 Evolución global de la adquisición de las competencias

La Tabla 12 resume la evolución de los indicadores de las tres competencias al finalizar cada una de las fases para las tres cohortes. Tal como se ha indicado anteriormente para cada competencia, destaca que hay diferencias significativas en la progresión del indicador a lo largo de las fases, así como que los estudiantes finalizan con rangos de valores similares. Por tanto, las actividades desarrolladas permiten a los estudiantes adquirir dichas competencias de manera satisfactoria tal como muestran los rangos de

valores obtenidos en la fase 3. Por otro lado, la tabla 12 muestra el promedio de los valores finales para las competencias en cada una de las fases.

Competencia	Cohorte	Fase1	Fase 2	Fase 3	Total general
Empatía	2015-2016	2,3	2,8	3,3	2,8
	2016-2017	2,0	2,7	3,4	2,7
	2017-2018	2,3	2,8	3,4	2,8
Total Empatía		2,2	2,8	3,4	2,8
Orientación al servicio	2015-2016	2,3	2,8	3,1	2,7
	2016-2017	2,4	2,8	3,4	2,9
	2017-2018	2,4	2,7	3,2	2,8
Total Orientación al servicio		2,4	2,8	3,2	2,8
Trabajo en equipo	2015-2016	1,8	2,5	3,3	2,5
	2016-2017	2,0	2,6	3,4	2,7
	2017-2018	2,0	2,5	3,4	2,6
Total Trabajo en equipo		1,9	2,5	3,4	2,6

Tabla 12 Rango de valores promedio de las tres cohortes de estudio para las competencias de orientación al cliente, empatía y trabajo en equipo

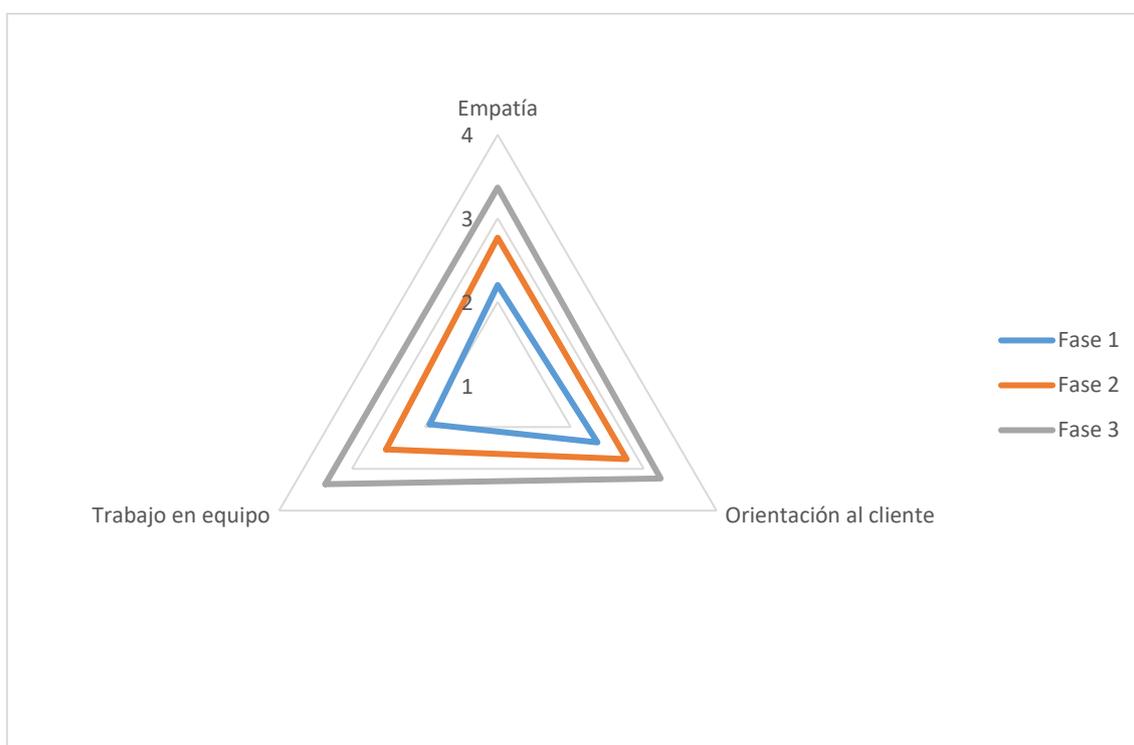


Figura 25 Promedio de los indicadores para las tres cohortes en cada una de las fases para las tres competencias de estudio

Por otro lado, no se han identificado patrones específicos en relación a la adquisición de las competencias considerando la variable de género, posiciones y departamentos.

A nivel de género, no hay diferencias significativas a nivel global pero sí que hay alguna cohorte que destaca más en hombres o mujeres o viceversa pero siempre está condicionado a la composición del grupo y, por tanto, sería necesario estudiar una muestra mucho más amplia para ver si existe algún tipo de diferencia. También es importante añadir, que la composición de los grupos no es homogénea ya que suele haber un 66% de mujeres y un 34% de hombres y esto condiciona las conclusiones que se puedan extrapolar. Desde mi experiencia profesional y si miramos con más perspectiva fuera del marco de aprendizaje la adquisición de las competencias a nivel de hombres y mujeres, en general, las mujeres suelen desarrollar en unos niveles superiores a los hombres las competencias de orientación al servicio y empatía. Por otro lado, en el caso de la competencia de trabajo en equipo la adquisición se adquiere por igual tanto en mujeres como en hombres.

A nivel de posiciones y departamentos, es importante destacar que las prácticas curriculares que desarrollan los estudiantes suelen ser prácticas con las que están empezando a descubrir el mundo laboral y aún no tienen claro donde trabajarán en un futuro. Por tanto, es complicado identificar alguna relación entre las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo ya que son transversales en todos los sectores vinculados con el turismo y la hospitalidad. Sí que se ha observado, en los resultados, que todos los estudiantes adquieren unos niveles de competencias similares y que en el caso de estudiantes que sí tienen claro su futuro, sí que se ve una correlación de valores más altos en algunas competencias dependiendo del tipo de posiciones que desean desarrollar en su futuro.

5 Conclusiones y líneas futuras

El turismo es un sector que juega un papel clave en nuestra sociedad con múltiples salidas profesionales que previenen que el sector requiera cada vez más la entrada de nuevos talentos con habilidades que van más allá del conocimiento. Las empresas han detectado que la gestión del concepto *hospitality* o la hospitalidad es un valor diferencial respecto a la competencia y que, por lo tanto, saber cómo gestionarla es muy importante para hacer frente a las nuevas expectativas del cliente.

Las universidades tienen el reto de formar a los profesionales del futuro considerando las necesidades actuales y futuras del sector. Uno de los retos de la Facultad es la colocación diferencial de los estudiantes y, por ello, el desarrollo de las competencias de la hospitalidad en los estudiantes es uno de los elementos clave para contribuir a su inserción en el mundo laboral.

La tesis se plantea dentro de la línea de investigación de Excelencia en la hospitalidad y, más concretamente, en la línea de acción de identificar los factores clave que la definen y cómo se pueden trasladar a los estudiantes durante su periodo de formación. Para ello, la tesis tiene como objetivo definir un marco experiencial para desarrollar las competencias clave en la hospitalidad a través de tres subobjetivos:

- Identificar las competencias clave en la hospitalidad.
- Establecer un proceso de aprendizaje para el desarrollo incremental de estas competencias.
- Validar dicho proceso a través de su aplicación en los estudiantes del Grado en Turismo y Gestión Hotelera de la Facultad.

Dando respuesta al primer subobjetivo, en relación a las competencias clave en la hospitalidad, se han identificado las competencias de orientación al servicio, empatía y trabajo en equipo como competencias relevantes para conseguir una hospitalidad diferencial tal como se vio en capítulos anteriores. La orientación al servicio y la empatía son fundamentales para ofrecer al cliente un servicio acorde a sus expectativas y el trabajo en equipo es clave para que un empleado desarrolle su actividad de la mejor manera posible en la organización.

Por otro lado, la investigación plantea un proceso de aprendizaje incremental, dando respuesta al segundo subobjetivo, en el que el estudiante realiza diferentes actividades de aprendizaje integradas en un proceso iterativo de 3 fases:

- **Fase 1-Descubrimiento:** El objetivo de la primera fase de descubrimiento es valorar el estado de adquisición de las competencias de la hospitalidad del estudiante para poder acompañarlo durante el proceso de desarrollo de las mismas. En esta fase se propone el uso de herramientas analíticas utilizadas por profesionales de recursos humanos de este ámbito como actividades de aprendizaje para el estudiante.
- **Fase 2-Reflexión:** El objetivo de esta fase es que el estudiante aprenda los fundamentos de cómo ofrecer un servicio excelente y reflexione sobre cómo aplicarlos en diferentes situaciones reales vinculadas con el mundo profesional. En esta fase se llevan a cabo actividades de aprendizaje que permiten la adquisición de fundamentos teóricos, como por ejemplo casos o *role plays* que plantean escenarios con situaciones reales para que el estudiante reflexione sobre las acciones a realizar en situaciones concretas. Otras actividades complementarias a incluir para potenciar la reflexión podrían ser entrevistas o sesiones de *mentoring* que ayudan al estudiante a incrementar su grado de reflexión a través de auto valorarse por qué ha actuado de una determinada manera.
- **Fase 3-Experiencias:** El objetivo de esta fase es que el alumno ponga en práctica lo descubierto y reflexionado en las fases anteriores para que sea consciente de su manera de actuar, se plantee retos y aprenda a resolver situaciones reales. Las actividades que mejor se adecuan a ofrecer un aprendizaje más cercano al mundo profesional son aquellas que tiene que ver con poder ejercer la práctica profesional.

Finalmente, este marco experiencial se ha desplegado a través de un estudio longitudinal durante tres años en el que han participado 218 estudiantes de tres cohortes diferentes del Grado en Gestión Turística y Hotelera de la Facultad. En relación a las tres fases mencionadas anteriormente, su implementación en los estudios de grado se ha realizado de la siguiente manera:

- **Fase 1-Descubrimiento:** La actividad se desarrolla mediante entrevistas semiestructuradas en el marco de las acciones de orientación y desarrollo profesional.
- **Fase 2-Reflexión:** Se realizan dos tipos de actividades desplegadas en una asignatura de la titulación y en un conjunto de entrevistas semiestructuradas con los estudiantes en el marco de las acciones de orientación y desarrollo profesional.
- **Fase 3-Experiencias:** Las actividades se desarrollan en el marco de las prácticas curriculares de la titulación.

Dando respuesta al tercer subobjetivo en cuanto a la validación del proceso, cabe destacar que los resultados obtenidos fruto de las actividades de evaluación reflejan la evolución de las competencias objeto de estudio a lo largo de todo el proceso de aprendizaje, por lo tanto, las actividades desarrolladas propuestas permiten a los estudiantes adquirir dichas competencias de manera satisfactoria considerando los niveles de adquisición definidos en la titulación. Se observa que los estudiantes finalizan con rangos de valores similares y no hay diferencias de género significativas, pero sí que hay alguna cohorte que destaca más en hombres o mujeres o viceversa pero siempre está condicionado a la composición del grupo. Las valoraciones que recibimos por parte de las empresas y de los estudiantes en cuanto a los resultados de las diferentes fases, muestran un incremento de las tres competencias como profesional del sector turismo y, por tanto, nos invitan a continuar desarrollando y evolucionando dicho marco experiencial.

A nivel de difusión de resultados, parte del trabajo de la tesis ha sido publicado en las siguientes conferencias y revista:

- X Congreso CIDUI, 2018. Marco experiencial del desarrollo de competencias relacionadas con la hospitalidad (Domínguez, 2018a).
- VIII Jornada de Innovación Docente-Universidad Ramon Llull (URL), 2018. Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna.

Marco Experiencial del desarrollo de competencias relacionadas con la hospitalidad (Domínguez, 2018).

- *International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS)* ha publicado el artículo *Learning framework for the development of key skills in the hospitality industry* (Domínguez and Fornells, 2020). Este artículo tiene como objetivo identificar las competencias clave de la industria de la hospitalidad y proponer un marco de aprendizaje para el desarrollo de las mismas en los estudiantes de grado de la Facultad.

Las líneas futuras se dividen en los siguientes ámbitos:

- Valorar la incorporación de nuevas actividades en otros momentos temporales de la titulación para continuar reforzando la adquisición de dichas competencias.
- Aplicar este marco experiencial a otras titulaciones donde dichas competencias fueran relevantes.
- Ampliar el marco experiencial a otras competencias vinculadas con la hospitalidad.

6 Bibliografía

Almerich, G. *et al.* (2020) 'Structure of 21st century competences in students in the sphere of education. influential personal factors', *Educacion XX1*, 23(1), pp. 45–74. doi: 10.5944/educxx1.23853.

Anjana, S. and Prashnati, J. (2019) 'On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector', *Worldwide Hospitality and tourism Themes*, 11(1), pp. 10–24.

Anjos, G. D. J. and França, A. A. (2009) 'La medición de la calidad de servicio: Una aplicación en empresas hoteleras', *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 18(2), pp. 175–186.

Asún Dieste, S., Rapún López, M. and Romero Martín, M. R. (2019) 'Percepciones de Estudiantes Universitarios sobre una Evaluación Formativa en el Trabajo en Equipo', *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(1), pp. 175–192. doi: 10.15366/riee2019.12.1.010.

Barison, J. (2018) *There are actually 3 types of Empathy. Here's how they differ and how you can develop them all.*

Bharwani, S. and Butt, N. (2012) 'Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), pp. 150–162. doi: 10.1108/17554211211217325.

Bolton, R. *et al.* (2013) 'Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda', *Journal of Service Management Marketing Intelligence & Planning Gautam Parasnis Strategy & Leadership Iss Cathy Bakewell International Journal of Retail & Distribution Management*, 24(2), pp. 328–344. doi: 10.1108/09564231311326987.

Botía Sanabria, María Lucero; Orozco Pulido, L. H. (2012) 'Competencias En Servicio Al Cliente Y Efectividad En Solución De Problemas', *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21,

p. 18. Available at: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044006>.

Boyatzis, R. E. (2002) 'El desarrollo de competencias sin valores es como', *Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2-3), pp. 247-258.

Brännbacka, B. (2015) 'Technical improvements of Windside wind turbine systems', 19(2), p. 159.

Brotherton, B. (1999) 'Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 165-173. doi: 10.1108/09596119910263568.

Cárdenas-garcía, P. J., Ignacio, J. and Isabel, P. (2016) 'Adquisición de competencias en el Grado de Turismo mediante el aprendizaje basado en estudios de caso', *Elsevier. Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Oviedo*, 44, pp. 15-22.

Clayton, A. and Boxill, I. (2012) 'Worldwide Hospitality and Tourism Themes', *Tourism Themes Iss*, 4(4), pp. 98-100. doi: 10.1108/WHATT-09-2016-0046.

Cueva-Trelles, V. (2015) 'Evaluación de la calidad percibida por los clientes del hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones', p. 80. Available at: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2274/ING_552.pdf?sequence=1.

Curry, A. E. (2014) 'Developing a Training Program for Industrial Personnel', *The American Psychiatric Association*, 10(4), pp. 40-41. doi: 10.1176/ps.10.4.40.

Dembovska, I. and Silicka, I. (2015) 'COMPETENCES THAT SHAPE SERVICE QUALITY AT HOSPITALITY ENTERPRISES', *Innovative Technology, entrepreneurship and Regional Development*, 7, pp. 7-10.

Domínguez, G. (2018a) 'CIDUI', in *Marco experiencial del desarrollo de competencias relacionadas con la hospitalidad*. Girona, p. 15.

Domínguez, G. (2018b) 'Marco Experiencial del desarrollo de competencias relacionadas con la hospitalidad', in *VIII Jornada de Innovación Docente-Universidad Ramon Llull*. Barcelona.

Domínguez, G. and Fornells, A. (2020) 'Learning framework for the development of key skills in the hospitality industry', *International Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 1(2), p. 19.

Duque, E. (2005) 'Revisión del concepto de calidad del Servicio y sus modelos de medición *', *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), pp. 64–80.

Duran *et al.* (2013) 'Plan de mejoramiento en el servicio al cliente en el Country International Hotel', 11(1), pp. 92–102.

Elche, D., Ruiz-Palomino, P. and Linuesa-Langreo, J. (2020) 'Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), pp. 2035–2053. doi: 10.1108/IJCHM-05-2019-0501.

Fitzsimmons, J. S., & S. (1982) 'Service operations management', *Universidad de Zürich*, pp. 1–15.

Fox, R. (2015) 'Service empathy', *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 31(2), pp. 54–58. doi: 10.1108/OCLC-02-2015-0001.

Fullana Noell, J. *et al.* (2013) 'Metodologías de enseñanza y aprendizaje reflexivos en la universidad. Una investigación centrada en la percepción de estudiantes de grado de la Universidad de Girona', *Revista de investigación en educación*, 2(11), pp. 60–76. doi: 10.1002/esp.1889Imeson.

Gabriel Porta, L. and Nelida Flores, G. (2017) 'La hospitalidad en profesores memorables universitarios', *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 16(30), pp. 15–31. doi: 10.21703/rexe.20173015311.

Gazzera, M. and Martínez, E. (2009) 'El valor de los intangibles en las empresas prestadoras de servicios turísticos. Caso hotelería en Toluca, México', *Gestión Turística*, (Edición Especial), pp. 9–26.

Gibbs, L. and Slevitch, L. (2019) 'Integrating Technical and Emotional Competences in Hospitality Education', *Hospitality & Tourism Education*, 31(2), pp. 99–110.

Goleman, D. (2014) *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. 2014th edn.

Edited by T. Coalter. Missouri: Regional Business Review. Available at: <https://www.nwmissouri.edu/>.

González-Gallarza Granizo, M., Gil Saura, I. and Arteaga Moreno, F. J. (2011) 'El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España', *Papers de Turisme*, pp. 7–23.

González Arias, M., Frías-Jiménez, R. A. and Gómez-Figueroa, O. (2016) 'Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera', *Organización del trabajo y de la producción*, XXXVII(3), pp. 253–265. Available at: <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v37n3/rri040316.pdf>.

Gracia, E. and Gumbau, R. M. G. (2008) 'Estudio de la calidad de servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turísticos', *Fòrum de Recerca*, (13), pp. 178–187.

Hofstede, G. and Hofstede, G.J.Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 3ª. Franco Angeli.

Holgu, C. (2017) 'Ciencias Holguín , Revista trimestral, Vol. 23, No.3, julio – septiembre, 2017', 23(3), pp. 1–13.

Jaca García, M., Viles Diez, E. and Zárraga Rodríguez, M. (2016) 'Desarrollo de la competencia de trabajo en equipo en un grado universitario', *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 14(14), pp. 23–34.

Kapoor, S. and De Vill-López, B. (2015) 'Developing teamwork skills in hospitality management college students', *Tourism Research Institute*, 10(1), pp. 10–24.

Kenayathulla, H. B., Ahmad, N. A. and Idris, A. R. (2019) 'Gaps between competence and importance of employability skills: evidence from Malaysia', *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), pp. 97–112. doi: 10.1108/heed-08-2019-0039.

Lashley, C. (2015) 'Hospitality studies: escaping the tyranny?', *Quality Assurance in Education*, 23(4), pp. 364–377. doi: 10.1108/QAE-04-2015-0014.

Lyons, S., Schweitzer, L. and Edyy, S. W. N. (2015) 'How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations', *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 8–21.

Marneros, S., Papageorgiou, G. and Efstathiades, A. (2020) 'Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals', *Journal of Teaching in Travel and Tourism*. Routledge, 20(4), pp. 237–261. doi: 10.1080/15313220.2020.1745732.

Martínez, V. Perez, O. (2011) 'La empatía en la educación : estudio de una muestra', *Psicología Iztacala*, 14(4), pp. 174–190.

Min, H., Lim, Y. and Magnini, V. P. (2015) 'Factors Affecting Customer Satisfaction in Responses to Negative Online Hotel Reviews: The Impact of Empathy, Paraphrasing, and Speed', *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), pp. 223–231. doi: 10.1177/1938965514560014.

Moneo, J. M. (2013) 'Estudiantes universitarios y calidad del Plan de acción tutorial . Valoraciones y mejoras University students and the quality of the tutorial project . Evaluation and improvements Amaya Gil-Albarova Arantzazu Martínez Odría Andy Tunnicliffe Introducción C', 11(2), pp. 63–87.

Mosquera, A., Olarte Pascual, C. and Juaneda Ayensa, E. (2017) 'Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping', *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15(2), pp. 92–114. doi: 10.7195/ri14.v15i2.1070.

Munar, A. M. and Montañó, J. J. (2009) 'Generic competences and tourism graduates', *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 8(1), pp. 70–84. doi: 10.3794/johlste.81.206.

Myung, Y. *et al.* (2013) 'Expert recommendation system based on analyzing expertise and networks of human resources in National Science & Technology Information Service', *Journal of Central South University*, 20, pp. 2212–2218.

Nadal, C. T. (2015) 'La evaluación de la competencia trabajo en equipo de los estudiantes universitarios', *Revista d'Innovació Docent Universitària*, 8(8), pp. 86–97. doi: 10.1344/ridu2016.8.10.

Noguero, T. (2013) 'La hospitalidad como condición necesaria para el desarrollo local 1', *Revista Hospitalidade*, X(2), pp. 161–212.

Nunkoo, R. and Ramkissoon, H. (2012) 'Power, trust, social exchange and community support', *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp. 997–1023.

Organización Mundial del Turismo OMT (2020) *No Title, Estudios de mercado*.

Özgener, Z. evk. (2003) 'Quality function deployment: A teamwork approach', *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(9), pp. 969–979. doi: 10.1080/1478336032000090897.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) 'SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality', *Journal of retailing*, 64(1), pp. 12–40.

Pérez López, M. C. and García Manjón, J. V. (2008) 'Espacio Europeo de Educación Superior , competencias profesionales y empleabilidad', *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(9), pp. 1–12. Available at: empleabilidad; competencia.

Popli, S. and Irfan, A. (2017) 'Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement', *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), pp. 292–310.

Porter, M. E. (2008) '¿ Qué es la estrategia ?' *Harvard Business Review América Latina*, pp. 1–21.

Raybould, M. and Wilkins, H. (2006) 'Generic Skills for Hospitality Management_ A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions - ScienceDirect', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), pp. 177–188.

Reilly, P. (2018) 'Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management', *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), pp. 42–56. doi: 10.1108/WHATT-10-2017-0068.

Rivas García, R. M., Cardoso Espinosa, E. O. and Cortés Ruiz, J. A. (2019) 'Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador / Proposal of Professional Competencies in Tourism from the employer's approach', *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), pp. 195–214. doi: 10.23913/ride.v9i18.418.

Rojas, M., Jaimes, L. and Valencia, M. (2018) 'Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo', *Espacios*, 39(6), p. 11.

Ross, T., May, A. and Stuart, A. (2020) 'The personal and contextual factors that affect customer experience during rail service failures and the implications for service design', *Elsevier*, 86, pp. 1–8.

Ruíz Torres, D. R. and Herrera Consuegra, I. (2012) 'La planificación estratégica de los recursos humanos en el centro de las tácticas de desarrollo de la hotelería en Cuba', *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2012–08, August), p. 17.

Saenz-Rico De Santiago, B. *et al.* (2015) 'Perfiles profesionales de futuros maestros para el desarrollo sostenible desde un modelo formativo centrado en el diseño de ambientes de aprendizaje', *Foro de Educación*, 13(19), pp. 141–163.

Sagadin, T. A. (2013) 'Communicating Concepts of Hospitality in Education : Fighting Crisis Through Quality Improvement', *2nd International Scientific Conference Tourism in South East Europe 2013*, 2, pp. 43–54. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2289301>.

Sanchez Turcios, R. A. (2015) 'T-Student, usos y abusos', *Revista Mexicana de Cardiología*, 26(1), pp. 59–61.

Sanchis, G. and Gil Saura, I. (2012) 'Expectativa satisfacción y lealtad', *Papers de Turisme*, 37–38, pp. 7–25.

sandro formica (1996) 'European hospitality and tourism education: differences with the American model and future trends', *Pergamon*, 15(4), pp. 317–323.

Santomà, R. and Costa, G. (2006) 'Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura', *Revista De Análisis Turístico*, 0(3), p. 10. Available at: <https://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/53/48>.

Silva, J. and Leite, Y. (2010) 'Hospitalidad y ambiente en los hoteles: Su influencia en el comportamiento del consumo', *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(3), pp. 330–345. Available at: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000300001.

Solnet, D. *et al.* (2019) 'Leveraging human touch in service interactions: lessons from hospitality', *Journal of Service Management*, 30(3), pp. 392–409. doi: 10.1108/JOSM-12-2018-0380.

Soto, N. M. *et al.* (2012) 'El rol del mentor en un proceso de mentoría universitaria', *Educacion XX1*, 15(2), pp. 93–118. doi: 10.5944/educxx1.15.2.128.

Spencer-Oatey, H. (2009) 'Culturally Speaking. Culture, Communication and Politeness Theory', *The Modern Language Journal*, 93(4), pp. 646–648.

Spowart, J. (2011) 'Hospitality students' competencies: Are they work Ready?', *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(2), pp. 169–181. doi: 10.1080/15332845.2011.536940.

Takeuchi, H. *et al.* (2017) 'Creative Females Have Larger White Matter Structures : Evidence from a Large Sample Study', 430(April 2016), pp. 414–430. doi: 10.1002/hbm.23369.

Talent Plus (2020). Available at: <https://talentplus.com/>.

TEMİZKAN, R. and YABANCI, O. (2020) 'Towards Qualified Human Resources in the Hospitality Industry: A Review of the Hospitality Management Competencies', *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, (201725), pp. 153–165. doi: 10.21121/eab.795934.

Torres, R. M. *et al.* (2017) *Aprendizaje experiencial: Diseño de un laboratorio de innovación social y turismo sostenible*. Roig-Vila, ESTIA. Roig-Vila,. Octaedro.

Valencia, M., Niño, N. ; and López, M. (2019) 'Interrelación del modelo de aprendizaje Honey-Alonso con el estilo VAK aplicado a estudiantes del nivel superior', *Espacios*, 40(15), pp. 28–35.

Vázquez Gómez, R. A. and Osorio García, M.- (2016) 'La hospitalidad en la prestación del

servicio turístico. Una revisión sobre sus planteamientos teóricos.’, *International Journal of Hospitality Management*, 10, pp. 43–75.

Vázquez, R. A. (2014) ‘La hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización’, *Hospitalidad ESDAI*, 26, pp. 23–37.

Vázquez, Y. A. (2015) ‘Educación basada en competencias’, *Revista De Educacion En Jalisco Mexico*, pp. 1–15. Available at: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.html%5Cnfuente:>
<http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.htm>.

Veloz, C. (2016) ‘Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría’, *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), p. 21. Available at: <file:///D:/300-863-1-PB.pdf>.

Walsh, K., Chang, S. and Tse, E. C. Y. (2015) ‘Understanding Students’ Intentions to Join the Hospitality Industry: The Role of Emotional Intelligence, Service Orientation, and Industry Satisfaction’, *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), pp. 369–382. doi: 10.1177/1938965514552475.

Wan Nur Syifa Wan Ahmad Tajuddin and Syafiqah Md Nayan (2020) ‘Rising customer satisfaction’, *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2), pp. 1–5.

Wang, T.-F. and Tsai, C.-T. (2014) ‘Employability of Hospitality Graduates: Student and Industry Perspectives’, *HOspitality & Tourism Education*, 26(3), pp. 125–135.

Wessels, W., du Plessis, E. and Slabbert, E. (2017) ‘Key competencies and characteristics of accommodation managers’, *SA Journal of Human Resource Management*, 15(2), pp. 1–11.

Whitmore, J. (2012) *Coaching. El Método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.

Zehrer, A. (2009) ‘Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs’, *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), pp. 332–349. doi: 10.1108/09604520910955339.

Zheng, C. (2009) ‘Keeping talents for advancing service firms in Asia’, *Journal of Service Management*, 20(5), pp. 482–502. doi: 10.1108/09564230910995107.

7 Anexos

7.1 Anexo 1: Talent interview

ÉTICA LABORAL

1. ¿Se considera usted una persona muy responsable?

a. En una escala del 1 al 10, siendo 10 la puntuación máxima, ¿Qué tan responsable es usted?

EQUIPO

2. ¿Puede conseguir que otras personas le ayuden?

a. Por favor, cuénteme una vez en que haya conseguido que otros le ayudaran.

SERVICIO

3. ¿Se imagina usted haciendo carrera dentro de la industria turística?

a. ¿Por qué?

EMPATÍA

4. ¿Cómo debería usted tratar al huésped?

ATENTO

5. ¿Se le conoce a usted como una persona que siempre anima a la gente?

a. Cuénteme de alguien a quien haya animado la semana pasada.

ÉTICA LABORAL

6. ¿Se describiría a sí mismo como una persona leal?

a. Describa una vez en que haya demostrado su lealtad.

EQUIPO

7. ¿Qué efecto siente usted que tienen en clase los compañeros que se quejan?

a. ¿Se siente alguna vez negativo cuando los trabajos de clase son pesados?

SERVICIO

8. ¿Es usted una persona que inicia la acción o espera a ver qué se necesita hacer?
- a. ¿Por qué?

EMPATÍA

9. ¿Tiene buena sensibilidad hacia otra gente?
- a. Por favor, acláreme sobre su sensibilidad.

ATENTO

10. ¿Le gusta ayudar a los demás y mostrarles maneras de mejorar?
- a. Por favor, explíqueme de alguna vez en que haya hecho esto recientemente.

ÉTICA LABORAL

11. ¿Cómo se siente con respecto a la autoridad?
- a. ¿Cuán a menudo se encuentra en conflicto con la autoridad?

EQUIPO

12. ¿Cómo de bien trabaja en grupo?
- a. En una escala del 1 al 10, con 10 como puntuación máxima, ¿Cómo de bien se lleva con las personas con quienes trabaja en grupo?

SERVICIO

13. ¿Le gusta servir a la gente?
- a. ¿Cuál ha sido su experiencia sirviendo a la gente?

EMPATÍA

14. ¿Puede utilizar sus emociones para crear un efecto deseado?
- a. Por favor, explique.

ATENTO

15. ¿Le gusta cuidar a la gente?

a. Hábleme de un caso en el que usted haya cuidado de alguien.

ÉTICA LABORAL

16. ¿Debe una persona dejar el trabajo si no puede ser leal a la compañía para la que trabaja?

a. ¿Por qué dice esto?

EQUIPO

17. ¿La gente le pide a veces su consejo?

a. Hábleme de algún consejo que haya dado recientemente.

SERVICIO

18. ¿Cómo trataría a los huéspedes disgustados?

EMPATÍA

19. ¿Cómo adivinaría los sentimientos de un huésped?

ATENTO

20. ¿Cómo lo/a describiría su mejor amigo/a?

7.2 Anexo 2: Excellence service assignment

Research Activity: Look for minimum 3 establishments of your choice and identify, according to the following points or others that you find, the elements and situations that you feel create an Excellent Service. Evidences will be welcome and evaluated.

Points to guide your Research:

- Employees Attitude
- Grooming Standards
- Service Encounter
- Understanding of the client
- Anticipation to the client
- Levels of Service of a specific situation
- Is the task performed by the employee according to the job?
- Innovations in the service process

Presentation Content:

1. Introduction-What does Excellence Service mean for you?

Use Referencing - 1 slide.

2. Add the following information briefly for each establishment with its excellent points.

- Establishments' Name
- Establishments' Picture
- Situation
- Product
- Type of Client

3. Conclusions with personal reflections.

7.3 Anexo 3: Mystery guest assignment

Research Activity: As a Mystery Guest identify, in establishments related to the Hospitality sector, the elements and situations that you feel should be improved in order to achieve an Excellent Service.

Presentation Content:

Introduction-What does Poor Service mean?

Use Referencing

2. Minimum look for 10 evidences (pictures) of tangibles, lack of reliability, responsiveness, assurance and/or empathy. Analyze all the elements and situations that you feel should be improved in order to achieve an Excellent Service.

Add briefly, for each establishment, the following information:

Establishments' Name

Establishments' Picture

Location

Product

Type of Guest

4. Conclusions and personal reflections linking your observations to the concepts studied in class (Servqual Model, levels of Service, Service Profit Chain...) Use Referencing.

7.4 Anexo 4: Internship description

Introduction: About me & about the company

The goal of this activity is to know more about yourself and the company where you are doing your internship.

About me

The self-awareness is the first step to understand your capacity for introspection and the ability to recognize oneself as an individual.

Answer the following questions in order to help to lead your own improvements towards your personal and professional goal.

- Write your strengths and justify how you are planning to potentiate them.
- Write your weaknesses and justify how you are planning in order to improve each one.
- Describe a brief purpose of your internship according to your expectations and professional goals.

About the Company

Know the company where you work, gives you a global perspective about your role as an employee understanding better your learning goals and outcomes.

- Describe the hospitality enterprise organization, being certain to include the following:

Type of hospitality enterprise or segment of the hospitality industry
Name of business
Level of service (luxury-upscale, mid-scale, economy)
Specific services provided
Service capacity for each service provided (number of rooms, seats within a restaurant, square footage of meeting space...)
Total numbers of employees

- Vision statement
- Mission statement
- Organizational Values
- Draw or add a picture of an organizational chart outlining the management structure of the company: GM, Executive committee and departmental Leaders.
- Draw an organizational Chart of your department.
- Explain how the company philosophy fits with your personality, professional goals and the university study program.
- My job description during the internship.

7.5 Anexo 5. Personal & professional growth

Introduction

The goal of this activity is to analyze and reflect about your personal and professional development based on your internship experience and focusing on:

- **Empathy:** Discover your level of empathy and how to manage it in the different situations
- **Teamwork:** Reflect your role as a trainee and your role based on the other team members
- **Service:** Identify and analyze good and bad service encounters and propose improvements

Empathy

Empathy is understanding other people by using your imagination to feel something like what they are feeling, such as pain, sorrow, and other emotions. Empathic understanding is important in many social situations.

The goal of this activity is to reflect about your level of empathy and how to manage it in the different situations you live throughout your internship.

Read *Influence of empathy on hotel guests' emotional service experience* (Hamsanandini Umasuthan, Oun-Joung Park, Jong-Hyun Ryu, 2017) in order to know more about good and bad service encounters.

Answer the following questions in order to help to lead your own improvements towards your personal and professional goal.

- Choose 2 specific experiences from your internship that evoke to you strong emotions or feelings of delight, satisfaction or dissatisfaction, frustration, disappointment, or discovery. Explain how you managed or reacted in each situation.

Internship experience 1	
Describe the experience	
Feelings	
How did you react in front of the situation?	

Internship experience 2	
Describe the experience	
Feelings	
How did you react in front of the situation?	

- Describe two situations in which you “put yourself in the shoes of another person” and what was your reaction.

Situation 1	
Describe the situation	
Describe your reaction	

Situation 2	
Describe the situation	

Describe your reaction	
-------------------------------	--

- Based on the previous reading, Empathy plays a key role in understanding the mental states of others in human behavior (Hogan, 1969). Numerous other studies re-stated that empathy is the act of constructing for oneself another person’s mental state (Watson et al., 1984; Smith, 2006). These researchers divided the empathy into two distinct dimensions, namely, cognitive empathy and emotional empathy.
- Reflect and explain which one of the two empathy dimensions fits more to your personality. Justify your answer.

Service

Service in the hospitality industry goes beyond a smile or a simple “thank you”; you need to create a dynamic, ambient and unforgettable experience for your customers to stay ahead on competition in the hotel sector.

The goal of this activity is to reflect about good and bad service encounters that you observed or you were directly involved.

Read *Behavioral biases in the service encounter: empowerment by default?* (Martin, Adams, & Martin, 2006) in order to know more about good and bad service encounters.

Answer the following questions in order to help to lead your own improvements towards your personal and professional goal.

- Describe and analyze three good service encounters that you observed or you were directly involved.

Good service encounter 1	
Describe the Moment of truth	
My role/job position in this moment of truth	
My feeling in this moment of truth	
What do you learn from that situation?	
How could this situation be improved?	

Good service encounter 2	
Describe the Moment of truth	
My role/job position in this moment of truth	
My feeling in this moment of truth	
What do you learn from that situation?	
How could this situation be improved?	

Good service encounter 3	
Describe the Moment of truth	

My role/job position in this moment of truth	
My feeling in this moment of truth	
What do you learn from that situation?	
How could this situation be improved?	

- Describe and analyze three bad service encounters that you observed or you were directly involved.

Bad service encounter 1	
Describe the Moment of truth	
My role/job position in this moment of truth	
What do you learn from that situation?	
How could this situation be improved?	

Bad service encounter 2	
Describe the Moment of truth	
My role/job position in this moment of truth	

What do you learn from that situation?	
How could this situation be improved?	

Bad service encounter 3	
Describe the Moment of truth	
My role/job position in this moment of truth	
What do you learn from that situation?	
How could this situation be improved?	

Teamwork

Teamwork is the process of working collaboratively with a group of people in order to achieve a goal.

The goal of this activity is to reflect about your team work experience in order to identify good and bad practices.

Read *The total Teamwork way* (Atkinson & Atkinson, 2006) in order to know more about how to create a good work environment for creating a high performance team.

Answer the following questions in order to help to lead your own improvements towards your personal and professional goal.

- Based on the previous reading, describe what type of teamwork you are involved in your internship.
- Describe and analyze three positives and three negatives situations regarding teamwork based on your internship experience.
- Let us suppose that you are going to be the new team manager. Reflect about your experience and propose actions that you could apply in order to improve your teamwork performance.

7.6 Anexo 6. Company evaluation

Topic	Question
Punctuality	Maintains a good attendance record
Learning	Learns autonomously and continuously
A commitment to ethics	Acts in consequence with ethical and social values
Knowledge area	Applies the technical terminology and the operational processes of the assigned area
Knowledge area	Performs the assigned tasks at a satisfactory level in due time and manner
Knowledge area	Solves the difficulties/problems linked to the regular tasks
Knowledge area	Carries out tasks using the provided information technology tools
Planning and task organization	Planning and task organization

Planning and task organization	Identifies potential problems
Planning and task organization	Reports the work to their superiors according to their requests
Feedback	Accepts criticism by supervisors and reflects on performance
Feedback	Proactively requests, supervisors and colleagues, feedback about his/her performance as a mean to continuous improvement
Adaptation	Reacts adequately to unforeseen changes in the assigned tasks or agreed objectives.
Adaptation	Modifies the way of conducting tasks to achieve the agreed objectives
Teamwork and collaboration	Integration in the culture's company
Teamwork and collaboration	Knows most of the colleagues that are related to his/her area
Teamwork and collaboration	Integration in the team
Teamwork and collaboration	Contributes to the progress of the projects in which he/she participates
Teamwork and collaboration	Capability of working in a cross-cultural/international environment

Service orientation	Complies with the expectations of the area to satisfy their needs
Service orientation	Orientation towards colleague's needs providing the service required in due time and manner
Service orientation	Orientation towards client's needs providing the service required in due time and manner
Achievements orientation	Goes beyond his/her working schedule to achieve a more enriching learning experience
Empathy/Comprehension	Listens and empathizes the other person's needs
Empathy/Comprehension	Understands the other person's needs thus adapting the message to achieve a higher impact
Empathy/Comprehension	Acts in consequence with people's emotions
Communication	Shares ideas and facilitates communication between team members
Communication	Expresses self clearly and is easily understood by all levels of staff, both in written and oral form
Communication	The command of the English language is sufficient for the position (if applicable).
Communication	The French/German/Other languages level is sufficient for the position (if applicable).
Initiative and entrepreneurship skill	Explores new ways of performing tasks proactively analyzing critically several alternatives

Initiative and entrepreneurship skill	Proposes actions to be developed, improvements or new ideas, related to the fieldwork
Initiative and entrepreneurship skill	Enhances the area's operations thanks to his/her proposals
Knowledge area	Shows sufficient technical capabilities to satisfy the internship position
Service orientation	How important do you consider service orientation for this position?
Empathy/Comprehension	How important do you consider empathy/comprehension for this position?
Teamwork and collaboration	How important do you consider teamwork and collaboration for this position?
Initiative and entrepreneurship skill	How important do you consider initiative and entrepreneurship for this position?