



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

PROGRAMA OFICIAL DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Presencia Virtual Docente durante los periodos
de prácticas en la formación de directivos
hoteleros**

**Présence virtuelle académique pendant les stages pratiques de la
formation des directeurs d'hôtels**

TESIS DOCTORAL

Doctorando:

Stéphane Demaeght de Montalay

Directores:

Dra. D. María Jesús Gallego Arrufat

Dr. D. Francisco Muñoz Leiva

GRANADA, 2017

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales

Autor: Stéphane Demaeght de Montalay

ISBN: 978-84-9163-328-0

URI: <http://hdl.handle.net/10481/47536>



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Departamento de Didáctica y Organización Escolar

Línea de Investigación:

Innovación, Organización e Inclusión Educativa en la Sociedad del
Conocimiento

Tesis Doctoral

**Presencia Virtual Docente durante los periodos de
prácticas en la formación de directivos hoteleros**

Stéphane Demaeght de Montalay

A maman qui m'a quitté 38 ans et un jour
avant la soutenance de cette thèse
mais qui est toujours présente.

"À vaincre sans péril, on triomphe sans gloire."
Pierre Corneille.

"Les règlements sont faits pour les médiocres et les indécis ;
rien de grand ne se fait sans l'imagination."
Napoleone di Buonaparte.

Agradecimientos

A mis directores, María Jesús Gallego Arrufat, de la Facultad de Ciencias de la Educación, y Francisco Muñoz Leiva, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ha sido una codirección estupenda, tanto por la complementariedad de conocimientos y competencias como por la suma producto excepcional de personalidades y valores humanos. Fue un honor y un placer trabajar con ellos.

A todo el Departamento de Didáctica y Organización Escolar, y en especial a Elba Gutiérrez Santiuste (hoy en la Universidad de Córdoba), Diana Amber Montes (hoy en la Universidad de Jaén), y Jesús Domingo Segovia por haberme aceptado y apoyado desde el primer día.

I am grateful to my colleagues, former colleagues, staff and management from HEC Marbella, BBI Luxemburg, AHLEI and Les Roches Marbella. All of them created an atmosphere which made me grow, most of them with a special support, some of them with an exciting confrontation. A special thanks to Louis Robert and Jacques Gendarme for the unconditional trust they placed in me since the first moment we met.

To all my current, former and future students, from so many universities and schools, I learn so much from them.

Merci à Dominique pour son aide de tous les jours, pour ses conseils, pour ses traductions, pour une somme de petites choses qui font une infinité.

A ma famille, à la famille que je me suis faite et que j'ai choisie, à mes amis qui en font partie, à ma fille, Virginie, et à mes petits enfants.

Thank you to the sun for shining, to the moon for lighting, to my Chems and the stars.

A todos los que olvidé aquí, los que me ayudaron y los que me hicieron quien soy.

Contenido

English Summary	XIX
Resumen.....	XXIII
Résumé.....	XXVII
Tabla de Figuras e Ilustraciones	XXXI
1. Introducción	1
1.1 Marco general	1
1.2 Justificación del problema de investigación.....	3
1.3 Objetivos de investigación	5
1.4 Hipótesis de investigación	6
2. Marco Teórico	7
2.1 El diseño curricular	7
2.1.1 Contenido curricular de la formación.....	7
2.1.2 Internacionalización.....	12
2.1.3 Integración de las prácticas dentro del currículo	13
2.2 Las prácticas	17
2.2.1 La visión constructivista y significativa del aprendizaje	17
2.2.2 El aspecto constructivista y significativo de los periodos de prácticas	19
2.2.3 Los periodos de prácticas en general	20
2.2.4 Los periodos de prácticas en hoteles	22
2.2.5 La presencia docente durante las prácticas	23
2.2.6 Las herramientas de presencia virtual docente	26
2.2.7 El e-mentoring	29
2.3 Las herramientas y los métodos de comunicación	33
3. Metodología	37
3.1 Estructura	37
3.2 Revisión de literatura	38

3.3 Creación del Departamento de Investigación e Innovación en el BBI.....	38
3.3.1 Importancia de la Investigación en las Escuelas en Europa.....	39
3.3.2 Creación del Departamento.....	40
3.3.3 Misiones del Departamento de Investigación e Innovación.....	42
3.3.4 Herramientas de Investigación.....	43
3.3.5 Investigación del profesorado.....	44
3.3.6 Investigación del alumnado.....	45
3.4 Técnicas cualitativas previas a la fase de investigación cuantitativa.....	46
3.4.1 Grupo de trabajo con profesores.....	47
3.4.2 Grupos de trabajo con estudiantes.....	47
3.4.3 Entrevistas de profesores.....	48
3.5 Fase de investigación cuantitativa.....	48
3.5.1 Análisis de los Primeros Resultados.....	49
3.5.2 Matrices Importancia-Adecuación.....	50
3.5.3 Técnicas Descriptivas y Segmentación Jerárquica.....	50
4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales.....	53
4.1 Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL).....	53
4.2 Glion Institute of Higher Education (Glion ou GIHE).....	60
4.3 Les Roches International School of Hotel Management.....	66
4.3.1 Bluche Campus (LRB).....	67
4.3.2 Branch Campus Marbella (LRM).....	75
4.3.3 Branch Campus Jin Jiang – China.....	78
4.3.4 Partnerships: Blue Mountains – Australia & Amman – Jordania.....	79
4.4 Swiss Education Group (SEG).....	80
4.4.1 César Ritz Colleges.....	80
4.4.2 Hotel Institute Montreux (HIM).....	83
4.4.3 International Hotel and Tourism Training Institute (IHTTI).....	87
4.4.4 Swiss Hotel Management School (SHMS).....	88
4.5 Vatel Hotel Business School.....	91

4.6 Conclusiones.....	93
4.6.1 El currículo base de la formación.....	93
4.6.2 Los cursos de Educación General	95
4.6.3 Las Especializaciones	96
4.6.4 Las Prácticas.....	97
4.6.5 Homogeneidad y Transferibilidad.	98
5. Análisis y Estrategia Curricular	99
5.1 Definición de los objetivos de aprendizaje.	99
5.2 Definición de la taxonomía y descriptores	100
5.3 Análisis Horizontal y Vertical del Currículo	105
Revenue Management - BA1010.....	105
Marketing Principles I - BA1011	108
Accounting I - BA1012.....	111
Food & Beverage Operations & Oenology - BA1013.....	113
Computer I Opera - WS1014.....	115
Front Office Operations - BA1015	117
Security, Safety & Loss Prevention - BA1016	120
Computer Technology II - BA1017	121
Housekeeping Operations - BA1018.....	124
Final Work Paper I Revenue & Yield Management - AS1094	126
Basic Operational Internship - TS5001	128
Food & Beverage Planning & Control - BA2019	130
Marketing II - BA2020	132
Hotel Organisation & Administration - BA2021	134
Accounting II - BA2022.....	136
Food & Beverage Service - BA2023	138
Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024	140
Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025	142
Procurement & Purchasing Management - BA2026.	144

International & European Hospitality Law - Part 1 - WS2027.....	146
FWP II - Final Work Paper - AS2094	148
Advanced Operational Internship - TS5002	150
Marketing III - BA3028	152
Human Resources I - Supervision Process & Management - BA3029	154
Human Resources II - Professional Training Organization - BA3030	156
Accounting III - BA3031	158
Group Business and Convention Management - BA3032.....	160
Hotel Development & Management - BA3033	162
Design, Facilities and Engineering - BA3034	164
International & European Hospitality Law II - WS3036	166
Final Work Paper III- Marketing Plan & HOTS - AS3094	168
Management Internship - TS5003.....	170
Dublin Descriptors en Aspectos Principales.....	172
Dublin Descriptors Aspectos Principales y Secundarios	176
6. Fase de Investigación Cuantitativa.	182
6.1 Primeros resultados.	183
6.1.1 Reacciones de los estudiantes.	183
6.1.2 Reacciones del profesorado.....	190
6.1.3 Reacciones de los profesionales del sector hotelero.....	201
6.1.4 Comparación de Resultados.....	209
6.2 Matrices Importancia-Adecuación.....	214
6.3 Técnicas Descriptivas y Segmentación Jerárquica	220
6.3.1 Datos Descriptivos.....	221
6.3.2 Análisis de grupos bietápico.....	222
7. Conclusiones y Reflexión Final.....	236
7.1 Conclusiones.	236
7.2 Limitaciones de la Investigación.	240
7.3 Líneas Futuras de Investigación.	241

Versión francesa / Version française.	242
1. Introduction	244
1.1 Cadre général	244
1.2 Justification du problème de recherche.....	246
1.3 Objectifs de la recherche.....	248
1.4 Hypothèses de recherche.....	249
2. Cadre Théorique.....	250
2.1 La conception curriculaire de la formation	250
2.1.1 Contenu du curriculum	250
2.1.2 Internationalisation	255
2.1.3 Intégration des stages dans le curriculum.....	256
2.2 Les stages.....	260
2.2.1 La vision constructiviste et significative de l' apprentissage	261
2.2.2 L'aspect constructiviste et significatif des périodes de stages	262
2.2.3 Les périodes de stages en général.....	264
2.2.4 Les périodes de stages dans les hôtels	265
2.2.5 La présence enseignante pendant les stages	266
2.2.6 Les outils de la présence enseignante virtuelle.....	269
2.2.7 Le e-mentoring.....	272
2.3 Les outils et les méthodes de communication	276
3. Méthodologie.....	281
3.1 Structure	281
3.2 Révision de littérature	282
3.3 Création du Bureau de Recherche et d'Innovation au sein de BBI	282
3.3.1 Importance de la recherche dans les écoles en Europe	283
3.3.2 Création du Bureau	284
3.3.3 Missions du Bureau de Recherche et Innovation	286
3.3.4 Outils de Recherche	287
3.3.5 Travaux de Recherche des Professeurs	288

3.3.6 Travaux de Recherche des Etudiants	289
3.4 Techniques qualitatives préalables à la recherche quantitative	290
3.4.1 Groupe de travail avec les professeurs	291
3.4.2 Groupes de travail avec les étudiants	291
3.4.3 Entrevues avec les professeurs	292
3.5 Phase de recherche quantitative	292
3.5.1 Analyse des premiers résultats	293
3.5.2 Matrices Importance-Adéquation.....	294
3.5.3 Techniques descriptives et Segmentation Hiérarchique	294
4. Les Ecoles Hôtelières Internationales.....	297
4.1 Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)	297
4.2 Glion Institute of Higher Education (Glion ou GIHE)	304
4.3 Les Roches International School of Hotel Management	310
4.3.1 Bluche Campus (LRB).....	311
4.3.2 Branch Campus Marbella (LRM)	320
4.3.3 Branch Campus Jin Jiang – China	322
4.3.4 Partnerships: Blue Mountains – Australia & Amman – Jordania.....	323
4.4 Swiss Education Group (SEG).....	325
4.4.1 César Ritz Colleges.....	325
4.4.2 Hotel Institute Montreux (HIM)	328
4.4.3 International Hotel and Tourism Training Institute (IHTTI)	331
4.4.4 Swiss Hotel Management School (SHMS)	332
4.5 Vatel Hotel Business School.....	335
4.6 Conclusions	337
4.6.1 Le curriculum de base de la formation	337
4.6.2 Les cours d'Education Générale	339
4.6.3 Les Spécialisations	340
4.6.4 Les Stages	341
4.6.5 Homogénéité et Transférabilité.....	342

5. Analyse et Stratégie du Curriculum	343
5.1 Définition des objectifs d'apprentissage	343
5.2 Définition de la taxonomie et descripteurs.....	344
5.3 Analyse Transversale du Curriculum	349
Revenue Management - BA1010.....	349
Marketing Principles I - BA1011	352
Accounting I - BA1012.....	355
Food & Beverage Operations & Oenology - BA1013	357
Computer I Opera - WS1014.....	359
Front Office Operations - BA1015	360
Security, Safety & Loss Prevention - BA1016	363
Computer Technology II - BA1017	364
Housekeeping Operations - BA1018.....	367
Final Work Paper I Revenue & Yield Management - AS1094	369
Basic Operational Internship - TS5001	371
Food & Beverage Planning & Control - BA2019	373
Marketing II - BA2020	375
Hotel Organisation & Administration - BA2021	377
Accounting II - BA2022.....	379
Food & Beverage Service - BA2023	381
Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024	383
Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025	385
Procurement & Purchasing Management - BA2026	387
International & European Hospitality Law - Part 1 - WS2027	389
FWP II - Final Work Paper - AS2094.....	391
Advanced Operational Internship - TS5002.....	393
Marketing III - BA3028	395
Human Resources I - Supervision Process & Management - BA3029	397
Human Resources II - Professional Training Organization - BA3030.....	399

Accounting III - BA3031	401
Group Business and Convention Management - BA3032.....	403
Hotel Development & Management - BA3033	405
Design, Facilities and Engineering - BA3034	407
International & European Hospitality Law II - WS3036	409
Final Worl Paper III- Marketing Plan & HOTS - AS3094	411
Management Internship - TS5003.....	413
Les descripteurs de Dublin dans les aspects principaux	415
Les descripteurs de Dublin dans les aspects principaux et secondaires.....	419
6. Phase de recherche quantitative.....	425
6.1 Premiers résultats	426
6.1.1 Réactions des étudiants	426
6.1.2 Réactions du corps professoral	433
6.1.3 Réactions des professionnels du secteur hôtelier.	444
6.1.4 Comparaison des résultats.....	452
6.2 Matrices Importance-Adéquation	457
6.3 Techniques Descriptives et Segmentation hiérarchique	463
6.3.1 Données Descriptives	464
6.3.2 Analyse de groupes biétagique.....	465
7. Conclusions et Réflexion Finale	479
7.1 Conclusions	479
7.2 Limites de la Recherche	483
7.3 Lignes de Recherche Futures	484
Apéndices	485
Apéndice 1: Cuestionario inicial estudiantas.	487
Apéndice 2: Cuestionario inicial profesores.....	490
Apéndice 3: Cuestionario inicial profesionales.	493
Apéndice 4: Cuestionario final estudiantas.....	496
Apéndice 5: Cuestionario final profesores.	500

Apéndice 6: Cuestionario final profesionales.	505
Apéndice 7: Tablas derivadas del análisis de datos.	510
Bibliografía	513
Webgrafía.....	533

English Summary

Schools for Higher Hospitality Management have in common the international aspect and the university level but also the characteristic of alternate academic periods with internships in hotels. During internships, students are traveling far away from the campus and going to countries where culture and language are different from where they are studying. The professional environment, the habits, the laws and rules may be very different from what they learned during academic on-campus sessions.

The main objective of this thesis is to demonstrate how the Virtual Academic Presence (VAP) during internships in hotels may improve the learning level of the students. In this purpose, I analyzed the opinion of the three internship process agents (teachers, students and internship company).

Also, thanks to their implication in the supervision process, teachers will remain in contact with the real professional world. This way, they will have a continuous vision over the hospitality context evolution and over new management techniques. I also checked how the VAP could bring material to the involved teachers for real cases and examples they may use during academic sessions. In the same way, they will receive interesting feedback in order to improve future curriculum contents.

Finally, I took into consideration the interest of VAP for the industry thanks to a better suitability between university and business.

During a first research phase, I analyzed the academic rhythms and curriculum contents from the main hospitality schools using benchmarking techniques. I underlined curriculum similarities, common core, specificities linked with school specializations and general education contents.

The second part of the research is an in-depth analyze of a specific curriculum with transverse study of the learning objective achievement through an established taxonomy. During this phase, I used various qualitative techniques.

A quantitative methodology allowed me to verify my initial hypothesis and gave me adequate data information I could use to cross with my qualitative data into Importance-Performance grids. A two-step clusters analysis was used to close successfully my research.

A two-step clusters analysis about students' opinions over direct knowledge and abilities improving identify three groups of students allowing developing a specific teaching strategy function of their characteristics.

- The first group includes mainly bachelor program students and value the knowledge improving due to Academic Virtual Presence on a lower level.
- The second group includes mainly master program students and value the SAA-improving (Skills, abilities and attitudes) on a lower level.
- The third group includes mainly students from other programs and has a good perception of the impact of the Academic Virtual Presence

Another two-step clusters analysis about students' opinions over knowledge and abilities improving thanks to a better teacher feedback and thanks to better adequacy between academic and professional sectors identify three other groups.

- The first group includes exclusively students registered in master programs and valuing all variables on an intermediate level.
- The second group includes mainly bachelor program students and value the KSAA-improving (Knowledge, Skills, Abilities and Attitudes) on a lower level through both teacher feedback and better adequacy between academic and professional sectors.
- The third group includes mainly students from other programs and has highest values than other groups for all the variables.

The first hypothesis is totally confirmed thanks to the results of the quantitative techniques. The three groups of agents trust the improving of students' knowledge, skills, abilities and attitude thanks to the Virtual Academic Presence. We also observe that students and professionals are the two groups with highest levels of trust. Professors are a little bit less optimistic but show a clear interest.

H1: The Virtual Academic Presence increases the level of learning during internships. **TOTALLY CONFIRMED.**

The second hypothesis, relative to opinions about the impact of Virtual Academic Presence over a better feedback to teachers is totally confirmed too. Another time, students and professionals are the two groups with highest levels of trust. Teachers are less optimistic regarding the impact of Virtual Academic Presence but their opinion for operating and management subjects shows values even higher than their own students.

H2: The Virtual Academic Presence during Internships brings profit to teachers thanks a better feedback and thanks the source of real cases and examples. TOTALLY CONFIRMED.

The third hypothesis about better adequacy between academic and professional sectors is also confirmed. It is the major factor for all participants, followed by the impact of teachers' feedback. The direct profit for students is coming on third position but with a high level of interest.

H3: The Virtual Academic Presence during Internships increases the adequacy between academic and professional sectors. TOTALLY CONFIRMED.

The fourth hypothesis was about my research transferability to any hospitality management school and is partially confirmed trough the curriculum analysis and trough the qualitative research. The results of the quantitative research went in the same way even if the two-step clusters analysis shows small differences of opinions in function of the school and in function of which program the students are registered in. This last hypothesis should be investigated more in depth.

H4: The impact of the Virtual Academic Presence during Internships is transferable without any consideration of the school where it is organized. PARTIALLY CONFIRMED.

To conclude, we may affirm that **the Virtual Academic Presence during Internships may directly improve the knowledge, skills, abilities and attitude of students. It, also, increases the quality level of teaching trough teachers feedback and increases the adequacy between academic and professional sectors.** It is also a plus value easily transferable into any hospitality management curriculum.

The benchmarking and the use of importance-performance mapping should be inserted in a permanent and cyclic process for quality improvement. Also, the

two-step clusters analysis allows to adapt the quality methodology in function of the type of student and program.

Teachers are less reactive than other participants regarding the advantages of the Virtual Academic Presence during Internships. We should motivate them previously to the implement of a new internship supervision process.

Future research will evaluate the impact of a Virtual Academic Presence experience over KSAA improving for students, teachers' feedback and adequacy between academic and professional sectors.

Resumen

Las Altas Escuelas de Gestión de Hoteles tienen en común el carácter internacional y el nivel universitario pero también la característica de alternar periodos de formación académica con periodos de formación práctica en hoteles. Durante las prácticas, los estudiantes se alejan del campus y se encuentran en países donde la cultura y el idioma son diferentes del país donde estudiaron. El entorno profesional, los hábitos, las normas y reglamentaciones podrán ser muy diferentes de lo experimentado durante la formación académica en el campus. Además, la incorporación de tecnologías como Internet ha hecho posible una mejora en la presencia virtual del docente y los contenidos que se imparte.

El objetivo principal de esta tesis doctoral es demostrar cómo la presencia virtual docente (PVD) durante el periodo de prácticas en empresas hoteleras puede mejorar el nivel de formación del estudiante. Por eso, se analiza la opinión de los tres agentes intervinientes en las prácticas (Profesorado, Alumnado y Empresas contratantes).

También, por su implicación en el proceso de seguimiento docente, los profesores siguen manteniendo el contacto con el mundo laboral/empresarial. De este modo, pueden beneficiarse de una visión permanente sobre la evolución del mundo hotelero y las técnicas de gestión utilizadas. Se analiza por tanto en qué medida la presencia virtual docente puede aportar, a los profesores implicados, casos reales y ejemplos prácticos que puedan utilizar durante sus sesiones magistrales pero también constituir una retroalimentación beneficiosa para los contenidos curriculares futuros.

En fin, en la tesis se comprueba el interés de la PVD para la industria mediante una mejora de la adecuación entre mundo académico y profesional.

En una primera fase de investigación, se analiza los ritmos académicos y contenidos curriculares de las principales escuelas de gestión de hoteles. El análisis es de tipo benchmarking y permite identificar similitudes, troncos comunes, especificidades vinculadas con especializaciones y elementos de formación general.

Una segunda parte está constituida por un análisis en profundidad de un currículo específico con un estudio transversal de cobertura de los objetivos pedagógicos mediante una taxonomía establecida. En este apartado, se utilizan técnicas de investigación cualitativas.

La fase de investigación cuantitativa permite comprobar las hipótesis iniciales y facilita la información adecuada para poder cruzarla con los datos cualitativos en matrices y mapas de importancia-adequación. Un análisis de grupos bietápico aporta información adicional para concluir adecuadamente el estudio.

Los análisis bietápicos sobre las opiniones de los estudiantes referentes al incremento directo de conocimientos y habilidades identifican tres grupos de estudiantes que permitirán desarrollar estrategias pedagógicas distintas debido a sus características descriptivas:

- El grupo 1 es un grupo de estudiantes principalmente de grado que valora de manera leve el incremento de conocimiento gracias a la presencia virtual docente.
- El grupo 2 contiene principalmente estudiantes de máster valorando de manera menos importante el impacto de la presencia virtual docente en las habilidades, capacidades y actitudes del alumnado.
- El grupo 3 se compone de estudiantes de otros programas en su mayoría con una buena percepción del impacto de la plataforma virtual docente.

Otra análisis bietápica sobre opiniones de estudiantes referente al incremento de conocimiento y habilidades mediante retroalimentación hacia el profesorado y mejor adecuación entre mundo académico y profesional permite identificar tres otros grupos de estudiantes.

- El grupo 1 es un grupo de estudiantes exclusivamente registrados en programas de másteres y valorando cada una de las variables de manera intermedia.
- El grupo 2 contiene principalmente estudiantes de grado y valorando en menor grado el impacto de la presencia virtual docente sobre el conocimiento y las habilidades, capacidades y actitudes del alumnado, sea mediante retroalimentación del profesorado o mediante una mejor adecuación con la industria.
- El grupo 3 se compone de estudiantes de otros programas (diplomaturas, otros postgrados,...). Sus valoraciones de todas las variables son más elevadas que en los otros dos grupos.

La primera hipótesis ha sido averiguada totalmente gracias a la interpretación de resultados de la investigación cuantitativa. Los tres grupos de intervinientes confían en un incremento de los niveles de conocimiento, capacidades, habilidades y actitudes de los estudiantes gracias a la presencia virtual docente. Observamos también que los estudiantes y los profesionales son los dos grupos que confían más en este posible incremento. Los profesores son un poco menos optimista mostrando un interés relativo aunque cierto con una media general superior al valor mediano pero con valores individuales a veces inferiores a dicho valor mediano.

H1: La presencia virtual docente mejora el nivel de formación conseguido durante las prácticas. CONFIRMADA TOTALMENTE.

La segunda hipótesis, relativa a la opinión de los diferentes intervinientes en cuanto una mejor retroalimentación de la información hacia el profesorado, ha sido averiguada totalmente. Venía en segunda posición pero se reveló como un aspecto esencial y hasta más valorado que el efecto directo referente a la primera hipótesis. Otra vez, los estudiantes y los profesionales son los que confían más en este posible incremento. Los profesores son el grupo que menos valoran este efecto pero con un interés no obstante muy claro. Para las asignaturas operacionales y de gestión, los profesores valoran aún más el impacto de un sistema de presencia virtual docente que los propios estudiantes.

H2: La presencia virtual docente durante las prácticas es enriquecedora para el profesorado gracias a su aportación basada en casos reales. CONFIRMADA TOTALMENTE.

La tercera hipótesis, relativa a una mejora en cuanto a la adecuación entre la formación académica y la realidad de la industria hotelera, se confirmó también. He podido comprobar que este aspecto constituía el mayor interés seguido por las ventajas en la formación del profesorado gracias a la retroalimentación. El beneficio por el alumnado llegando en tercera posición aunque con un interés no despreciable.

H3: La presencia virtual docente durante las prácticas mejora la adecuación entre mundo académico y profesional. CONFIRMADA TOTALMENTE.

En cuanto a la cuarta hipótesis, sobre la transferibilidad de mi investigación a cualquiera escuela de gestión de hoteles, ha sido parcialmente confirmada

gracias al análisis de los currículos y a la investigación cualitativa. Los resultados de la metodología cuantitativa van también en el mismo sentido aunque el análisis de grupos bietápico revela pequeñas diferencias de percepción en función de la institución del estudiante y función del programa en el cual está registrado. Esta hipótesis merecería investigación adicional.

H4: El impacto de la presencia virtual docente durante las prácticas es transferible sin consideración de la universidad donde se organiza. CONFIRMADA PARCIALMENTE.

En conclusión, **la Presencia Virtual Docente durante las prácticas en hoteles puede mejorar tanto la formación de los estudiantes como el nivel de calidad del profesorado gracias a la retroalimentación y contribuye a mejorar la adecuación entre sector profesional y educativo.** Además, es una plus valía que se podría incorporar fácilmente en cualquier currículo de escuela de alta dirección de hoteles.

La metodología utilizada es reproducible y transferible. El benchmarking y las mapas de importancia-adequación se deberían de incorporar en un sistema permanente y cíclico de búsqueda de calidad. Además, el análisis de grupos bietápico permite ajustar la metodología de incremento de calidad en función del tipo de estudiante o del programa académico elegido.

El profesorado parece menos reactivo que los demás intervinientes con respecto a las ventajas de la Presencia Virtual Docente y menos optimista en cuanto a los resultados. Tendremos, por lo tanto, que sensibilizar y motivar los profesores previamente al inicio del nuevo proceso de supervisión e prácticas.

Una investigación futura tendrá que evaluar el impacto de esta experiencia sobre el incremento de KSAA de los estudiantes, sobre la retroalimentación del profesorado y sobre los beneficios para el sector hotelero.

Résumé

Les Hautes Ecoles de Gestion Hôtelière ont en commun le caractère international et le niveau universitaire mais aussi la caractéristique d'alterner des périodes de formation académique avec des périodes de stages dans les hôtels. Durant les stages, ces étudiants s'éloignent beaucoup du campus et se trouvent dans des pays où la culture et la langue sont différentes des pays où ils ont étudié. L'entourage professionnel, les habitudes, les lois et réglementations pourront être très différentes de ce qui a été étudié durant la formation académique sur le campus. Par ailleurs, l'incorporation de nouvelles technologies rend possible une présence virtuelle des enseignants.

L'objectif principal de cette thèse est de démontrer comment la présence virtuelle des professeurs (PVP) durant la période de stage dans les entreprises hôtelières peut améliorer le niveau de formation des étudiants. J'ai analysé, pour ce faire, l'opinion des trois intervenants durant les stages (professeurs, étudiants et entreprises contractantes).

Aussi, par leur implication dans le processus de suivi académique, les professeurs restent en contact avec le monde du travail et de l'entreprise. De cette manière, ils bénéficient d'une vision permanente sur l'évolution du monde hôtelier et sur les techniques de gestion utilisées. J'ai aussi analysé dans quelle mesure la présence virtuelle professorale peut apporter, aux professeurs impliqués, des cas réels et des exemples pratiques qu'ils peuvent utiliser durant leurs sessions magistrales mais également constituer une rétro-alimentation bénéfique pour les contenus curriculaires futurs.

Enfin, j'ai pu vérifier l'intérêt de la PVP pour l'industrie hôtelière grâce à une amélioration de l'adéquation entre mondes académique et professionnel.

Lors d'une première phase de recherche, furent analysés les rythmes académiques et les contenus curriculaires des principales écoles de gestion hôtelière. Cette analyse fut de type benchmarking et a permis l'identification de similitudes, de tronc communs, de spécificités liées aux spécialisations et d'éléments d'éducation à la culture générale.

Une deuxième partie est constituée par une analyse approfondie d'un curriculum spécifique avec une étude transversale de la couverture des objectifs

pédagogiques grâce à une taxonomie préétablie. Dans cette partie, j'ai utilisé des techniques de recherche qualitatives.

La phase de recherche quantitative a permis de vérifier les hypothèses initiales et a fourni l'information adéquate qui permet de la croiser avec les données qualitatives dans des matrices et des schémas d'importance-adéquation. Une analyse de groupes biétagique m'a apporté une information supplémentaire pour pouvoir clôturer adéquatement mon étude.

Les analyses biétagiques sur les opinions des étudiants en référence à l'augmentation directe des connaissances et des habiletés identifient trois groupes d'étudiants, cela permettra de développer des stratégies pédagogiques distinctes en fonction de leurs caractéristiques descriptives:

- Le groupe 1 est un groupe d'étudiants principalement de bachelor qui valorise de manière faible l'augmentation des connaissances grâce à la présence virtuelle enseignante.
- Le groupe 2 contient principalement des étudiants de Master valorisant de manière moins importante l'impact de la présence virtuelle enseignante dans les habiletés, les capacités et les attitudes de l'étudiant.
- Le groupe 3 se compose d'étudiants d'autres programmes dans sa majorité et avec une bonne perception de l'impact de la plateforme virtuelle enseignante.

Une autre analyse de cluster sur les opinions d'étudiants en référence à l'augmentation des connaissances et des habiletés grâce à la rétroalimentation vers les enseignants et à une meilleure adéquation entre le monde académique et professionnel nous permet d'identifier trois autres groupes d'étudiants.

- Le groupe 1 est un groupe d'étudiants exclusivement enregistrés dans les programmes de Master et valorisant chacune des variables de manière intermédiaire.
- Le groupe 2 contient principalement des étudiants de bachelor et valorisant en moindre mesure l'impact de la présence virtuelle enseignante sur la connaissance ainsi que sur les habiletés, les capacités et les attitudes de l'étudiant, que ce soit au travers de la rétroalimentation des professeurs ou au moyen d'une meilleure adéquation avec l'industrie.

- Le groupe 3 se compose d'étudiants d'autres programmes (diplômes, autres post graduats,...). Les valorisations de toutes les variables sont plus élevées que dans les deux autres groupes.

La première hypothèse a été vérifiée totalement grâce à l'interprétation des premiers résultats de la recherche quantitative. Les trois groupes d'intervenants ont bon espoir en l'augmentation des niveaux de connaissance, de capacités, d'habiletés et des attitudes des étudiants grâce à la présence virtuelle enseignante. Nous observons également que les étudiants et les professionnels sont les deux groupes qui ont le plus confiance dans cette possible augmentation. Les professeurs sont un peu moins optimistes montrant un intérêt relatif mais certain avec une moyenne générale supérieure à la valeur médiane mais avec des valeurs individuelles parfois inférieures à cette valeur médiane.

H1: La présence virtuelle enseignante améliore le niveau de formation obtenu pendant les stages. CONFIRMÉE TOTALEMENT.

La seconde hypothèse, relative à l'opinion des différents intervenants quant à une meilleure rétroalimentation de l'information vers le professorat, a été vérifiée totalement. Elle venait en deuxième position mais s'est révélée être un aspect essentiel et jusqu'à être plus valorisée que l'effet direct se référant à la première hypothèse. Une fois de plus, les étudiants et les professionnels sont les deux groupes qui ont le plus confiance dans cette possible augmentation. Les professeurs sont le groupe qui valorise le moins cet effet mais avec un intérêt néanmoins très clair. Pour les matières opérationnelles et de gestion, les professeurs valorisent davantage l'impact d'un système de présence virtuelle enseignante que leurs propres étudiants.

H2: La présence virtuelle enseignante pendant les stages est enrichissante pour les enseignants grâce à son apport basé sur des cas réels. CONFIRMÉE TOTALEMENT.

La troisième hypothèse, relative à une amélioration due à l'adéquation entre la formation académique et la réalité de l'industrie hôtelière, est également confirmée. J'ai pu vérifier que cet aspect constitue l'intérêt principal suivi par les avantages dans la formation du professorat grâce à la rétro alimentation. Le bénéfice pour les étudiants arrive en troisième position bien qu'il ait un intérêt non négligeable.

H3: *La présence virtuelle enseignante pendant les stages améliore l'adéquation entre le monde académique et professionnel.* CONFIRMÉE TOTALEMENT.

Quant à la quatrième hypothèse, sur la transférabilité de ma recherche à n'importe quelle école de gestion d'hôtels, elle a été partiellement confirmée grâce à l'analyse des curriculum et à la recherche qualitative. Les résultats de la méthodologie quantitative vont aussi dans le même sens bien que l'analyse de groupes biétagiques révèle de petites différences de perception en fonction de l'institution de l'étudiant et en fonction du programme dans lequel il est enregistré. Cette hypothèse mériterait une recherche additionnelle.

H4: *L'impact de la présence virtuelle enseignante pendant les stages est transférable sans considération de l'université où elle s'organise.* CONFIRMÉE PARTIELLEMENT.

En conclusion, **la Présence Virtuelle Enseignante pendant les stages dans les hôtels peut améliorer tant la formation des étudiants comme le niveau de qualité des enseignants grâce à la rétroalimentation et contribue à améliorer l'adéquation entre le secteur professionnel et éducatif.** De plus, c'est une plus-value qui pourrait s'incorporer facilement dans n'importe quel curriculum d'une école de haute direction d'hôtels.

La méthodologie utilisée est reproductible et transférable. Le benchmarking et les schémas d'importance-adéquation devraient s'incorporer dans un système permanent et cyclique de recherche de qualité. De plus, l'analyse de groupes biétagiques permet d'ajuster la méthodologie d'augmentation de qualité en fonction du type d'étudiant ou du programme académique choisi.

Les enseignants paraissent moins réactifs que les autres intervenants quant aux avantages de la Présence Virtuelle Enseignante et moins optimistes quant aux résultats. Nous devons, par conséquent, sensibiliser et motiver les professeurs avant de mettre en œuvre le nouveau processus de supervision de stages.

Une recherche future devra évaluer l'impact de l'expérience sur l'accroissement de KSAA des étudiants, sur la rétroalimentation du professorat et sur les bénéfices pour le secteur hôtelier.

Tabla de Figuras e Ilustraciones

<i>Figura 1.</i> Integrated Internship Program - Chang & Chu (2009).....	15
<i>Figura 2.</i> Main Research Methodology.....	43
<i>Figura 3.</i> Research Methodology for BBI Teachers.....	44
<i>Figura 4.</i> Simplified Research Methodology for BBI Students.....	45
<i>Figura 5.</i> MA Program Specialization Subjects.	46
<i>Figura 6.</i> Metodología.....	52
<i>Figura 7.</i> Academic Rhythm Diploma EHL.....	54
<i>Figura 8.</i> Curriculum Diploma EHL.	54
<i>Figura 9.</i> Academic Rhythm BSc. EHL.	55
<i>Figura 10.</i> Common Core BSc EHL 2015 Semesters 1 to 6.	56
<i>Figura 11.</i> Common Core BSc EHL 2015 Semesters 7 & 8.	57
<i>Figura 12.</i> Optional Subjects BSc EHL 2015.	57
<i>Figura 13.</i> Common Core BSc EHL 2016 Semesters 1 to 4.	58
<i>Figura 14.</i> Common Core BSc EHL 2016 Semesters 5 to 8.	59
<i>Figura 15.</i> Academic Rhythm DEUHG Glion till 2015.....	61
<i>Figura 16.</i> Curriculum DEUHG Glion till 2015.	61
<i>Figura 17.</i> Academic Rhythm BA & BBA Glion till 2015.	63
<i>Figura 18.</i> Curriculum BA/BBA Glion Semesters 6 & 7 till 2015.	63
<i>Figura 19.</i> Academic Rhythm BBA Glion 2016.	64
<i>Figura 20.</i> Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 1 to 4.....	64
<i>Figura 21.</i> Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 5 to 7.....	65
<i>Figura 22.</i> Academic Rhythms Diploma & BBA LRB.	68
<i>Figura 23.</i> Academic Rhythm Diploma LRB till 2012.....	68
<i>Figura 24.</i> Academic Rhythm Diploma LRB 2012 to 2014.	69
<i>Figura 25.</i> Academic Rhythm Diploma LRB 2015.....	69
<i>Figura 26.</i> Academic Rhythm BBA LRB till 2012.....	70
<i>Figura 27.</i> Academic Rhythm BBA LRB 2012 to 2014.	70
<i>Figura 28.</i> Academic Rhythm BBA LRB 2015.....	70
<i>Figura 29.</i> Curriculum BBA LRB Semesters 1 to 5 till 2012.	71
<i>Figura 30.</i> Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2012 to 2014.....	72
<i>Figura 31.</i> Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2015	73
<i>Figura 32.</i> Curriculum BBA LRB semesters 6&7.....	74
<i>Figura 33.</i> Curriculum Diploma & BBA LRM semesters 1 to 5.	76

<i>Figura 34.</i> Curriculum BBA LRM semesters 6 & 7.	77
<i>Figura 35.</i> Academic Rhythms César Ritz	81
<i>Figura 36.</i> Curriculum Certificate César Ritz.	81
<i>Figura 37.</i> Curriculum Diploma & BA César Ritz.....	82
<i>Figura 38.</i> Academic Rhythms HIM.	83
<i>Figura 39.</i> Curriculum Diploma HIM.....	84
<i>Figura 40.</i> Curriculum Higher Diploma & BBA HIM.....	85
<i>Figura 41.</i> Academic Rhythms IHTTI.....	86
<i>Figura 42.</i> Curriculum Certificate IHTTI.....	86
<i>Figura 43.</i> Curriculum Diploma, Higher Diploma & BA IHTTI.....	86
<i>Figura 44.</i> Academic Rhythms SHMS.	88
<i>Figura 45.</i> Curriculum Diploma SHMS.	89
<i>Figura 46.</i> Curriculum Higher Diploma & BA SHMS.	90
<i>Figura 47.</i> Academic Rhythms Vatel.....	91
<i>Figura 48.</i> Curriculum BBA Vatel.	92
<i>Figura 49.</i> Rooms Division Basic Subjects.	93
<i>Figura 50.</i> F&B Basic Subjects.....	94
<i>Figura 51.</i> Hospitality Management Basic Curriculum.....	94
<i>Figura 52.</i> General Education Subjects.....	95
<i>Figura 53.</i> Bachelor Degrees Specializations.....	96
<i>Figura 54.</i> Academic Rhythms Summation.	97
<i>Figura 55.</i> Objetivos de Aprendizaje.	99
<i>Figura 56:</i> Taxonomía de Bloom 1956.....	101
<i>Figura 57.</i> Taxonomía de Bloom criticada.....	101
<i>Figura 58.</i> Taxonomía de Bloom revisada	102
<i>Figura 59.</i> Bloom's Digital Taxonomy.....	103
<i>Figura 60.</i> Final Taxonomy used.....	104
<i>Figura 61.</i> Revenue Management BA1010.....	107
<i>Figura 62.</i> Marketing Principles I - BA1011	109
<i>Figura 63.</i> Accounting I - BA1012	110
<i>Figura 64.</i> F&B Operations & Oenology - BA1013.....	112
<i>Figura 65.</i> Computer I Opera - WS1014	114
<i>Figura 66.</i> Front Office Operations - BA1015	118
<i>Figura 67.</i> Security, Safety & Loss Prevention - BA1016	119
<i>Figura 68.</i> Computer Technology II - BA1017	122
<i>Figura 69.</i> Housekeeping Operations - BA1018	123
<i>Figura 70.</i> FWP I Revenue & Yield Management - AS1094	125
<i>Figura 71.</i> Basic Operational Internship - TS5001	127

<i>Figura 72.</i> F&B Planning & Control - BA2019.....	129
<i>Figura 73.</i> Marketing 2 - BA2020	131
<i>Figura 74.</i> Hotel Organisation & Administration - BA2021.....	133
<i>Figura 75.</i> Accounting II - BA2022.....	135
<i>Figura 76.</i> F&B Service - BA2023.....	137
<i>Figura 77.</i> Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024	139
<i>Figura 78.</i> Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025	141
<i>Figura 79.</i> Procurement & Purchasing Management - BA2026.....	143
<i>Figura 80.</i> Hospitality Law 1 - WS2027	145
<i>Figura 81.</i> FWP II - AS2094.....	147
<i>Figura 82.</i> Advanced Operational Internship - TS5002.....	149
<i>Figura 83.</i> Marketing III - BA3028	151
<i>Figura 84.</i> HR 1 - Supervision Process & Management - BA3029.....	153
<i>Figura 85.</i> HR 2 - Professional Training Organization - BA3030.....	155
<i>Figura 86.</i> Accounting III - BA3031.....	157
<i>Figura 87.</i> Group Business & Convention Management - BA3032.....	159
<i>Figura 88.</i> Hotel Development & Management - BA3033.....	161
<i>Figura 89.</i> Design, Facilities & Engineering - BA3034	163
<i>Figura 90.</i> Hospitality Law II - WS3036	165
<i>Figura 91.</i> FWP III - Marketing Plan & HOTS - AS3094.....	167
<i>Figura 92.</i> Management Internship - TS5003	169
<i>Figura 93.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects - Year 1	171
<i>Figura 94.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 2	173
<i>Figura 95.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 3	174
<i>Figura 96.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects Years 1 to 3	175
<i>Figura 97.</i> Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Year 1.....	177
<i>Figura 98.</i> Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Year 2.....	178
<i>Figura 99.</i> Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Year 3.....	179
<i>Figura 100.</i> Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Years 1 to 3..	180
<i>Figura 101.</i> Skills, Habilities and Attitudes presence ratio per total subjects. ...	181
<i>Figura 102.</i> Gender Distribution Students	183
<i>Figura 103.</i> Age Distribution Students	184
<i>Figura 104.</i> Quantitative Analysis - Program Distribution.	184
<i>Figura 105.</i> Quantitative Analysis K-improving Students/students.....	185
<i>Figura 106.</i> Quantitative Analysis SAA-improving Students/Students	185
<i>Figura 107.</i> Quantitative Analysis K-improving Students/teachers.....	187
<i>Figura 108.</i> Quantitative Analysis SAA-improving Students/teachers	187
<i>Figura 109.</i> K-improving Students/industry.....	189

<i>Figura 110.</i> SAA-improving Students/industry.....	190
<i>Figura 111.</i> Gender Distribution Teachers	190
<i>Figura 112.</i> Quantitative Analysis - Age Distribution Teachers.....	191
<i>Figura 113.</i> Quantitative Analysis - Program Distribution.	191
<i>Figura 114.</i> Teaching Experience Years.	192
<i>Figura 115.</i> Industry Experience Years.	192
<i>Figura 116.</i> Teachers Qualifications.	193
<i>Figura 117.</i> Teachers Positions.....	193
<i>Figura 118.</i> Teaching Areas.	194
<i>Figura 119.</i> Teachers Positions in the Industry.	195
<i>Figura 120.</i> K-improving Teachers/students.	196
<i>Figura 121.</i> SAA-improving Teachers/students.....	197
<i>Figura 122.</i> K-improving Teachers/teachers.	197
<i>Figura 123.</i> SAA-improving Teachers/teachers.....	199
<i>Figura 124.</i> K-improving Teachers/industry.....	199
<i>Figura 125.</i> SAA-improving Teachers/industry.	200
<i>Figura 126.</i> Gender Distribution Hoteliers.	201
<i>Figura 127.</i> Age distribution Hoteliers.	201
<i>Figura 128.</i> Property Size Distribution Hoteliers.....	202
<i>Figura 129.</i> Department Distribution Hoteliers.	202
<i>Figura 130.</i> Position Distribution Hoteliers.	203
<i>Figura 131.</i> Experience Distribution Hoteliers.	204
<i>Figura 132.</i> K-improving Industry/students.	204
<i>Figura 133.</i> SAA-improving Hoteliers/students.....	205
<i>Figura 134.</i> K-improving Hoteliers/teachers.	206
<i>Figura 135.</i> SAA-improving Hoteliers/teachers.....	207
<i>Figura 136.</i> K-improving Hoteliers/industry.....	208
<i>Figura 137.</i> SAA-improving Hoteliers/industry.	208
<i>Figura 138.</i> KSA-improving All/students.	210
<i>Figura 139.</i> KSAA-improving All/teachers.	211
<i>Figura 140.</i> KSAA-improving All/industry.....	213
<i>Figura 141.</i> Importance-Performance Template Map.	216
<i>Figura 142.</i> K-improve vs. Current Taxonomy.....	217
<i>Figura 143.</i> K- Importance-Performance Map.	217
<i>Figura 144.</i> SAA-improve vs Current Coverage.....	219
<i>Figura 145.</i> SAA- Importance-Performance Map.....	219
<i>Figura 146.</i> Datos descriptivos Estudiantes/estudiantes.....	221
<i>Figura 147.</i> Datos Descriptivos Estudiantes/Profesorado	222

<i>Figura 148.</i> Datos Descriptivos Estudiantes/Industria.....	222
<i>Figura 149.</i> Tamaños de Conglomerados KSAA-Students/students.....	223
<i>Figura 150.</i> Características Conglomerados KSAA-Students/students.....	224
<i>Figura 151.</i> Comparación de Conglomerados KSAA-Students/students.....	225
<i>Figura 152.</i> Árbol de segmentación. Nodos K-knowledge Students/students...	226
<i>Figura 153.</i> Árbol de segmentación. Nodos SAA Students/students	226
<i>Figura 154.</i> K-improving/university Students/students	228
<i>Figura 155.</i> SAA-improving/University Students/students.....	228
<i>Figura 156.</i> Tamaños Conglomerados KSAA Students/teachers+industry.....	230
<i>Figura 157.</i> Comparación Conglomerados KSAA Students/teachers+industry..	231
<i>Figura 158.</i> Importancia de Predictores KSAA Students/teachers+industry.....	232
<i>Figura 159.</i> Comparación gráfica KSAA Students/teachers+industry	233
<i>Figura 160.</i> K-improving/PGM Students/teachers+industry	234
<i>Figura 161.</i> SAA-improving/PGM Students/teachers+industry.....	235
<i>Figura 162.</i> Integrated Internship Program - Chang & Chu, 2009.....	258
<i>Figura 163.</i> Main Research Methodology.....	287
<i>Figura 164.</i> Research Methodology for BBI Teachers.....	288
<i>Figura 165.</i> Simplified Research Methodology for BBI Students.....	289
<i>Figura 166.</i> MA Program Specialization Subjects.	290
<i>Figura 167.</i> Méthodologie.....	296
<i>Figura 168.</i> Academic Rhythm Diploma EHL.....	298
<i>Figura 169.</i> Curriculum Diploma EHL.	298
<i>Figura 170.</i> Academic Rhythm BSc. EHL.	299
<i>Figura 171.</i> Common Core BSc EHL 2015 Semesters 1 to 6.	300
<i>Figura 172.</i> Common Core BSc EHL 2015 Semesters 7 & 8.	301
<i>Figura 173.</i> Optional Subjects BSc EHL 2015.	301
<i>Figura 174.</i> Common Core BSc EHL 2016 Semesters 1 to 4.	302
<i>Figura 175.</i> Common Core BSc EHL 2016 Semesters 5 to 8.	303
<i>Figura 176.</i> Academic Rhythm DEUHG Glion till 2015.....	305
<i>Figura 177.</i> Curriculum DEUHG Glion till 2015.	305
<i>Figura 178.</i> Academic Rhythm BA & BBA Glion till 2015.....	306
<i>Figura 179.</i> Curriculum BA/BBA Glion Semesters 6 & 7 till 2015.	307
<i>Figura 180.</i> Academic Rhythm BBA Glion 2016.	308
<i>Figura 181.</i> Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 1 to 4.	308
<i>Figura 182.</i> Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 5 to 7.	309
<i>Figura 183.</i> Academic Rhythms Diploma & BBA LRB.....	312
<i>Figura 184.</i> Academic Rhythm Diploma LRB till 2012.....	312
<i>Figura 185.</i> Academic Rhythm Diploma LRB 2012 to 2014.	313

<i>Figura 186.</i> Academic Rhythm Diploma LRB 2015.	313
<i>Figura 187.</i> Academic Rhythm BBA LRB till 2012.	314
<i>Figura 188.</i> Academic Rhythm BBA LRB 2012 to 2014.....	314
<i>Figura 189.</i> Academic Rhythm BBA LRB 2015.	314
<i>Figura 190.</i> Curriculum BBA LRB Semesters 1 to 5 till 2012.	315
<i>Figura 191.</i> Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2012 to 2014.	316
<i>Figura 192.</i> Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2015.....	317
<i>Figura 193.</i> Curriculum BBA LRB semesters 6&7.	318
<i>Figura 194.</i> Curriculum Diploma & BBA LRM semesters 1 to 5.	321
<i>Figura 195.</i> Curriculum BBA LRM semesters 6 & 7.	322
<i>Figura 196.</i> Academic Rhythms César Ritz	326
<i>Figura 197.</i> Curriculum Certificate César Ritz.	326
<i>Figura 198.</i> Curriculum Diploma & BA César Ritz.....	327
<i>Figura 199.</i> Academic Rhythms HIM.	328
<i>Figura 200.</i> Curriculum Diploma HIM.....	329
<i>Figura 201.</i> Curriculum Higher Diploma & BBA HIM.....	329
<i>Figura 202.</i> Academic Rhythms IHTTI.....	330
<i>Figura 203.</i> Curriculum Certificate IHTTI.....	330
<i>Figura 204.</i> Curriculum Diploma, Higher Diploma & BA IHTTI.....	332
<i>Figura 205.</i> Academic Rhythms SHMS.	333
<i>Figura 206.</i> Curriculum Diploma SHMS.....	333
<i>Figura 207.</i> Curriculum Higher Diploma & BA SHMS.	334
<i>Figura 208.</i> Academic Rhythms Vatel.....	335
<i>Figura 209.</i> Curriculum BBA Vatel.	336
<i>Figura 210.</i> Rooms Division Basic Subjects.	337
<i>Figura 211.</i> F&B Basic Subjects.....	338
<i>Figura 212.</i> Hospitality Management Basic Curriculum.....	338
<i>Figura 213.</i> General Education Subjects.	339
<i>Figura 214.</i> Bachelor Degrees Specializations.....	340
<i>Figura 215.</i> Academic Rhythms Summation.	341
<i>Figura 216.</i> Objetivos de Aprendizaje.	343
<i>Figura 217:</i> Taxonomía de Bloom 1956.....	345
<i>Figura 218.</i> Taxonomía de Bloom criticada.....	346
<i>Figura 219.</i> Taxonomía de Bloom revisitada.....	347
<i>Figura 220.</i> Bloom's Digital Taxonomy.	347
<i>Figura 221.</i> Final Taxonomy used.....	348
<i>Figura 222.</i> Revenue Management BA1010.....	351
<i>Figura 223.</i> Marketing Principles I - BA1011	353

<i>Figura 224.</i> Accounting I - BA1012.....	354
<i>Figura 225.</i> F&B Operations & Oenology - BA1013	356
<i>Figura 226.</i> Computer I Opera - WS1014.....	358
<i>Figura 227.</i> Front Office Operations - BA1015.....	361
<i>Figura 228.</i> Security, Safety & Loss Prevention - BA1016.....	362
<i>Figura 229.</i> Computer Technology II - BA1017	365
<i>Figura 230.</i> Housekeeping Operations - BA1018.....	366
<i>Figura 231.</i> FWP I Revenue & Yield Management - AS1094.....	368
<i>Figura 232.</i> Basic Operational Internship - TS5001.....	370
<i>Figura 233.</i> F&B Planning & Control - BA2019.....	372
<i>Figura 234.</i> Marketing 2 - BA2020	374
<i>Figura 235.</i> Hotel Organisation & Administration - BA2021.....	376
<i>Figura 236.</i> Accounting II - BA2022.....	378
<i>Figura 237.</i> F&B Service - BA2023.....	380
<i>Figura 238.</i> Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024	382
<i>Figura 239.</i> Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025	384
<i>Figura 240.</i> Procurement & Purchasing Management - BA2026	386
<i>Figura 241.</i> Hospitality Law 1 - WS2027	388
<i>Figura 242.</i> FWP II - AS2094.....	390
<i>Figura 243.</i> Advanced Operational Internship - TS5002.....	392
<i>Figura 244.</i> Marketing III - BA3028	394
<i>Figura 245.</i> HR 1 - Supervision Process & Management - BA3029.....	396
<i>Figura 246.</i> HR 2 - Professional Training Organization - BA3030.....	398
<i>Figura 247.</i> Accounting III - BA3031.....	400
<i>Figura 248.</i> Group Business & Convention Management - BA3032.....	402
<i>Figura 249.</i> Hotel Development & Management - BA3033.....	404
<i>Figura 250.</i> Design, Facilities & Engineering - BA3034	406
<i>Figura 251.</i> Hospitality Law II - WS3036	408
<i>Figura 252.</i> FWP III - Marketing Plan & HOTS - AS3094.....	410
<i>Figura 253.</i> Management Internship - TS5003	412
<i>Figura 254.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects - Year 1	414
<i>Figura 255.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 2	416
<i>Figura 256.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 3	417
<i>Figura 257.</i> Dublin Descriptors in Principal Aspects Years 1 to 3	418
<i>Figura 258.</i> Dublin Descriptors in Principal and Secondary Aspects Year 1	420
<i>Figura 259.</i> Dublin Descriptors in Principal and Secondary Aspects Year 2	421
<i>Figura 260.</i> Dublin Descriptors in Principal and Secondary Aspects Year 3	422
<i>Figura 261.</i> Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Years 1 to 3..	423

<i>Figura 262.</i> Skills, Habilities and Attitudes presence ratio per total subjects.....	424
<i>Figura 263.</i> Gender Distribution Students	426
<i>Figura 264.</i> Age Distribution Students	427
<i>Figura 265.</i> Quantitative Analysis - Program Distribution.	427
<i>Figura 266.</i> Quantitative Analysis K-improving Students/students.	428
<i>Figura 267.</i> Quantitative Analysis SAA-improving Students/Students	428
<i>Figura 268.</i> Quantitative Analysis K-improving Students/teachers	430
<i>Figura 269.</i> Quantitative Analysis SAA-improving Students/teachers.....	430
<i>Figura 270.</i> K-improving Students/industry	432
<i>Figura 271.</i> SAA-improving Students/industry.....	433
<i>Figura 272.</i> Gender Distribution Teachers	433
<i>Figura 273.</i> Quantitative Analysis - Age Distribution Teachers.....	434
<i>Figura 274.</i> Quantitative Analysis - Program Distribution.	434
<i>Figura 275.</i> Teaching Experience Years.	435
<i>Figura 276.</i> Industry Experience Years.	435
<i>Figura 277.</i> Teachers Qualifications.	436
<i>Figura 278.</i> Teachers Positions.....	436
<i>Figura 279.</i> Teaching Areas.	437
<i>Figura 280.</i> Teachers Positions in the Industry.	438
<i>Figura 281.</i> K-improving Teachers/students.	439
<i>Figura 282.</i> SAA-improving Teachers/students.....	440
<i>Figura 283.</i> K-improving Teachers/teachers.	440
<i>Figura 284.</i> SAA-improving Teachers/teachers.....	442
<i>Figura 285.</i> K-improving Teachers/industry.....	442
<i>Figura 286.</i> SAA-improving Teachers/industry.	443
<i>Figura 287.</i> Gender Distribution Hoteliers.	444
<i>Figura 288.</i> Age distribution Hoteliers.	444
<i>Figura 289.</i> Property Size Distribution Hoteliers.....	445
<i>Figura 290.</i> Department Distribution Hoteliers.	445
<i>Figura 291.</i> Position Distribution Hoteliers.	446
<i>Figura 292.</i> Experience Distribution Hoteliers.	447
<i>Figura 293.</i> K-improving Industry/students.	447
<i>Figura 294.</i> SAA-improving Hoteliers/students.....	448
<i>Figura 295.</i> K-improving Hoteliers/teachers.	449
<i>Figura 296.</i> SAA-improving Hoteliers/teachers.....	450
<i>Figura 297.</i> K-improving Hoteliers/industry.....	451
<i>Figura 298.</i> SAA-improving Hoteliers/industry.	451
<i>Figura 299.</i> KSA-improving All/students.	453

<i>Figura 300.</i> KSAA-improving All/teachers.....	454
<i>Figura 301.</i> KSAA-improving All/industry.	456
<i>Figura 302.</i> Importance-Performance Template Map.....	459
<i>Figura 303.</i> K-improve vs. Current Taxonomy.	460
<i>Figura 304.</i> K- Importance-Performance Map.....	460
<i>Figura 305.</i> SAA-improve vs Current Coverage.....	462
<i>Figura 306.</i> SAA- Importance-Performance Map.	462
<i>Figura 307.</i> Datos descriptivos Estudiantes/estudiantes.	464
<i>Figura 308.</i> Datos Descriptivos Estudiantes/Profesorado	465
<i>Figura 309.</i> Datos Descriptivos Estudiantes/Industria.....	465
<i>Figura 310.</i> Tamaños de Conglomerados KSAA-Students/students.....	466
<i>Figura 311.</i> Características Conglomerados KSAA-Students/students.....	467
<i>Figura 312.</i> Comparación de Conglomerados KSAA-Students/students.....	468
<i>Figura 313.</i> Árbol de segmentación. Nodos K-knowledge Students/students... ..	469
<i>Figura 314.</i> Árbol de segmentación. Nodos para SAA Students/students	469
<i>Figura 315.</i> K-improving/university Students/students	471
<i>Figura 316.</i> SAA-improving/University Students/students.....	471
<i>Figura 317.</i> Tamaños Conglomerados KSAA Students/teachers+industry.....	473
<i>Figura 318.</i> Comparación Conglomerados KSAA Students/teachers+industry ..	474
<i>Figura 319.</i> Importancia de Predictores KSAA Students/teachers+industry.....	475
<i>Figura 320.</i> K-improving/PGM Students/teachers+industry	476
<i>Figura 321.</i> SAA-improving/PGM Students/teachers+industry.....	477

1. Introducción

1.1 Marco general

La formación universitaria de los altos directivos hoteleros a nivel internacional está liderada por un grupo restringido de Altas Escuelas Hoteleras Internacionales disputándose el liderazgo en las encuestas organizadas dentro del círculo cerrado de la industria hotelera de lujo (Taylor Nelson Sofres, 2010). Sin entrar en la polémica de quién se clasifica antes o después de sus competidores, podemos nombrar fácilmente las instituciones que entran en las cinco primeras posiciones:

- Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)
- Glion Institute of Higher Education (GIHE)
- Les Roches International School of Hotel Management (LR)
- Swiss Education Group / Swiss Hotel Schools (César Ritz, Hotel Institute Montreux-HIM, IHTTI, SHMS)
- Vatel Hotel Business School (Vatel)

Estas Altas Escuelas tienen en común el carácter internacional (con campus presentes en varios países a excepción de EHL) y el nivel universitario pero también la característica de alternar periodos de formación académica con periodos de formación práctica en hoteles.

Esta alternancia es muy típica de las formaciones en gestión de hoteles y nos viene de las características históricas de las escuelas suizas. Por supuesto, Suiza aportó su legendario rigor, su precisión relojera, su atención a los detalles, su discreción, tantos aspectos en común entre la hostelería y la banca. Pero otra característica muy suiza es la educación experiencial basada en la integración de la parte práctica en cada nivel de la formación (Les Roches International School of Hotel Management, 2017). Aunque la mayoría de las altas escuelas de gestión de hoteles fueron compradas por grupos extranjeros, todas se reivindican del vínculo con Suiza por estas razones. Las prácticas, "on-campus" y "off-campus", son y siempre serán una parte inalterable de los currículos de hostelería y merecen una atención muy particular.

Aunque la oferta académica es amplia e incluye programas de posgrados, de máster, de titulaciones propias, de diplomaturas, etc.... el “Bachelor Degree” (licenciatura) constituye la oferta principal. Por esta razón, basaremos nuestro estudio en prioridad sobre este último programa.

En EHL, un periodo de práctica de 24 semanas está programado durante la parte final del primer año de formación. Sigue un año y medio académico, otra práctica de 24 semanas y un último año académico de especialización (Ecole Hôtelière de Lausanne, 2017).

Tanto en Les Roches Suiza (Les Roches International School of Hotel Management, 2017), como en Les Roches Marbella (Les Roches Marbella, 2017) o en Glion (Glion Institute of Higher Education, 2017), la formación se compone de un primer semestre académico seguido por un semestre de prácticas, dos semestres académicos, otro de prácticas y los dos últimos académicos.

César Ritz (César Ritz Colleges Switzerland, 2017) sigue un plano similar al de EHL mientras que HIM (HIM Hotel Institute Montreux, 2017) y IHTTI (School of Hotel Management IHTTI Neufchâtel Switzerland, 2017) ofrecen un semestre académico seguido de un semestre práctico, un segundo académico, otro de práctica y dos semestres académicos para finalizar (Swiss Education Group, 2017).

En sus campus europeos, Vatel ha elegido la perfecta alternancia de semestres académicos y de prácticas (International School of Hospitality Management and Tourism, 2017). Cada uno de los tres años de enseñanza empieza por un semestre académico seguido por un periodo de prácticas de cuatro hasta seis meses. En algunos de los campus asiáticos y centro-americanos los últimos seis meses de prácticas desaparecen del programa.

Durante los periodos académicos, los estudiantes están presentes dentro del campus universitario con presencia docente mientras que las prácticas se organizan en hoteles donde el estudiante es supervisado por mandos hoteleros no docentes. Veremos cómo podemos mejorar la experiencia educativa en prácticas incorporando una dimensión docente más presente pero también como podemos incrementar la calidad y la eficiencia de todo tipo de actividad educativa experiencial incluyendo presencia docente, presencia virtual docente y vínculos entre profesorado y alumnado así como entre profesorado e industria.

1.2 Justificación del problema de investigación

Una de las características principales de las Altas Escuelas de Gestión de Hoteles es el aspecto internacional. Dicha internacionalización tiene consecuencias a dos niveles: la dimensión multicultural del alumnado y la internacionalización de las prácticas.

En la mayoría de los casos, los estudiantes estudian en un idioma diferente del materno y del país dónde está situado el campus. Los cursos se dan en inglés mientras que el idioma del país dónde está situado el campus será generalmente el francés (en Suiza) o el español (en Marbella) y que los estudiantes tendrán orígenes muy variadas. En la EHL (Ecole Hôtelière de Lausanne), los estudiantes representan 80 nacionalidades diferentes y los cursos se dan esencialmente en inglés aunque haya programas en francés (Ecole Hôtelière de Lausanne, 2017). En Les Roches Suiza, el 98% de los estudiantes son extranjeros de 92 nacionalidades y los cursos se dan exclusivamente en inglés (Les Roches International School of Hotel Management, 2017). En el campus marbellí de Les Roches, 62% de los estudiantes son extranjeros de 41 nacionalidades y con cursos exclusivamente en inglés también (Les Roches Marbella, 2017). En Glion existen 98 nacionalidades distintas y el 93% son extranjeros (Glion Institute of Higher Education, 2017). Por tanto, todos los estudiantes hablan diariamente un mínimo de dos idiomas (inglés y francés o inglés y español) y la mayoría practican diariamente tres idiomas, añadiendo su idioma original utilizado con compañeros de orígenes similares. Pasar varias veces al día de un idioma a otro produce diferencias terminológicas que tienen consecuencias a nivel de transferencias negativas, traducción literal errónea, etc... que no encontramos al mismo nivel en un campus tradicional.

Durante las prácticas, los estudiantes se alejan del campus y se encuentran en países donde la cultura y el idioma son diferentes del país donde estudiaron. En Glion, por ejemplo, sólo un 25% de las prácticas se desarrollan en Suiza, un 49% representando otros países europeos, 17% para Asia, 7% para África y el Oriente Medio, 2% para América. Los estudiantes de Les Roches, sean de Marbella o de Suiza, se encontrarán en 40 países diferentes (Les Roches Marbella, 2017). El entorno profesional, los hábitos, las normas y reglamentaciones podrán ser muy diferentes de lo experimentado durante la formación académica en el campus. La comunicación entre alumnado y profesorado durante las prácticas así como la presencia virtual docente (PVD) pueden ser factores importantes de mejora de la

experiencia adquirida durante las prácticas y reducir las posibles disonancias entre lo observado durante la práctica y lo estudiado en el campus.

Todas las Altas Escuelas Hoteleras se disputan las primeras posiciones en los diferentes “rankings” para utilizar este reconocimiento en sus campañas de marketing. En 2007 y en 2010 por ejemplo, *Taylor Nelson Sofres* organizó estudios de mercado para clasificar las escuelas internacionales de hostelería. Un total de 181 cuestionarios fueron enviados en 55 países diferentes a directores de hoteles de cinco estrellas para investigar sus hábitos de contratación de personal y sus niveles de satisfacción con la formación de los graduados de escuelas internacionales (Taylor Nelson Sofres, 2010). Para llegar a la selección de los 181 encuestados, un estudio preliminar fue realizado en 70 países con 50.000 profesionales de la industria hotelera. El estudio “*The Journal of Hospitality & Tourism Research*” publicado por el *International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education*, publicó una clasificación de los 100 mejores programas de formación para el sector hotelero en función de varios criterios educativos (JHTR, 2009). *Gfk Switzerland*, realizó una clasificación similar a la de *Taylor Nelson Sofres* por cuenta del *Swiss Education Group* basada en la respuesta de 80 empresarios de 25 países (GFK, 2011), no obstante un 51% eran suizos.

Por tanto, encontramos que tanto una mejora en la formación de los estudiantes como una mejor adecuación entre la industria y las escuelas tienen efectos inmediatos sobre estas encuestas que establecen los rankings y sobre las herramientas marketing que podrían posteriormente utilizar dichas escuelas.

Además, la incorporación de tecnologías como Internet ha hecho posible una mejora en la presencia virtual del docente y los contenidos que se imparte. Por tanto, intentaremos demostrar cómo **la presencia virtual docente durante las prácticas puede mejorar los parámetros: formación de estudiantes, retroalimentación hacia el profesorado y mejor adecuación entre sector profesional y educativo.**

Además, conociendo las similitudes entre todas estas escuelas, un sistema de comunicación y de presencia virtual funcionando eficazmente y de manera comprobada en uno de los campus, se podría generalizar fácilmente a las demás escuelas.

1.3 Objetivos de investigación

El objetivo principal de la tesis es demostrar cómo la presencia virtual docente (PVD) durante el periodo de prácticas en empresas hoteleras puede mejorar el nivel de formación del estudiante. Para ello analizaremos la opinión de los tres agentes intervinientes en las prácticas (Profesorado, Alumnado y Empresas contratantes) para estudiar el impacto de la PVD sobre la calidad de la formación conseguida durante el periodo de práctica. En este quehacer analizaremos en qué medida se puede disminuir la cantidad de transferencias negativas resultantes, entre otras cosas, de malentendidos derivados de diferencias terminológicas. Al mismo tiempo, analizaremos cómo, gracias a una plataforma de comunicación y de presencia virtual, el profesorado puede ayudar a los estudiantes a entender mejor las relaciones entre los conceptos aprendidos durante su formación académica y lo que pueden observar durante su periodo de formación práctica.

Comprobaremos que la PVD mejora no sólo el nivel de la experiencia didáctica conseguido durante las prácticas sino también la percepción que el estudiante tiene de sus prácticas y su formación académica en general por una mejor adecuación entre ambos.

La mayoría del profesorado en las Altas Escuelas de gestión de hoteles presentan una formación y experiencia doble: académica y profesional. No obstante, al dedicarse a la docencia, pierden, poco a poco, su relación con el mundo profesional y, por lo tanto, el valor añadido resultante de esta experiencia previa.

Además, al momento de renovar el profesorado nos damos cuenta que la nueva generación tiene menos experiencia ajena que los instructores anteriores. En un plazo de diez años, casi la mitad de los actuales profesores en gestión de hoteles se jubilarán y serán remplazados por compañeros con formación académica de nivel más alto pero con menos vinculación con la industria (Phelan, Mejia, & Hertzman, 2013). Por obligación de acreditación, por prestigio y/o por el incremento de nivel de los contenidos académicos, remplazamos profesionales por profesores doctores.

En este análisis intentamos probar el modo en que la PVD contribuye a mitigar esta pérdida de relación con la vida real y empresarial. Por su implicación en la plataforma de seguimiento docente, los profesores seguirán manteniendo el contacto con el mundo laboral/empresarial. De este modo, podrán beneficiarse

de una visión permanente sobre la evolución del mundo hotelero y de las técnicas de gestión utilizadas. Además analizaremos en qué medida la presencia virtual docente puede aportar, a los profesores implicados, casos reales y ejemplos prácticos que puedan utilizar durante sus sesiones magistrales.

Estudiaré también actividades experienciales alternativas y complementarias a las prácticas: elaboración de estudios de casos, resolución de estudios de casos, gestión de proyectos empresariales involucrando profesorado y alumnado. En cada caso, consideraré la presencia docente o su presencia virtual.

1.4 Hipótesis de investigación

En base a lo anteriormente expuesto establecemos las siguientes hipótesis de investigación:

H1: La presencia virtual docente mejora el nivel de formación conseguido durante las prácticas.

H2: La presencia virtual docente durante las prácticas es enriquecedora para el profesorado gracias a su aportación basada en casos reales.

H3: La presencia virtual docente durante las prácticas mejora la adecuación entre mundo académico y profesional.

H4: El impacto de la presencia virtual docente durante las prácticas es transferible independientemente de la universidad donde se organiza.

2. Marco Teórico

2.1 El diseño curricular

El diseño curricular debe vincularse a una estrategia global de la institución educativa. Tenemos que incluirlo en una misión corriente y en una visión a largo plazo las cuales nos guiarán en cada modificación del currículo o de sus componentes.

2.1.1 Contenido curricular de la formación

El contenido curricular debe aportar al estudiante experiencias dentro y fuera del aula que tengan como consecuencia cambiar su comportamiento de manera constructiva. No debe ser la suma de asignaturas independientes sino un modelo homogéneo con una estrategia única hacia un objetivo determinado (Dopson & Tas, 2004). Según Dopson y Tas, el modelo de Tyler es el más racional para determinar objetivos educacionales y organizar experiencias de aprendizaje.

"The task of designing curriculum is more productive when a model is employed to give direction. This model should be systematic in order to encourage planned rather than accidental educational experiences."
(Dopson & Tas, 2004).

El modelo de Tyler considera cuatro elementos fundamentales al momento de definir la estrategia curricular (Ornstein & Hunkins, 1988):

- Los propósitos de la institución educativa (escuela o universidad).
- Las experiencias educacionales vinculadas con dicho propósito.
- La organización de estas experiencias.
- La evaluación de los propósitos.

En cuanto a educación hotelera, el primer paso consistirá en determinar los conocimientos, habilidades y valores necesarios: relaciones humanas, gestión del estrés, ética profesional, diplomacia, comunicación efectiva verbal y escrita, liderazgo, contabilidad y finanzas, seguridad del huésped, relaciones con los

clientes y habilidades conceptuales. Los segundo y tercer ejes del modelo de Tyler deben basarse en las necesidades de la industria y del estudiante más bien que en el talento del profesorado. Por eso, la actualización de las necesidades de la industria y la evolución de esta son primordiales. El riesgo sería de quedarse en las experiencias pasadas de un profesorado que ya no estaría en actividad profesional en su área de competencia.

El estudio de Kriegel (Kriegel, 2000) recoge las competencias necesarias a nivel internacional listadas en este orden de importancia:

- Sensibilidad cultural.
- Habilidades interpersonales.
- Flexibilidad.
- Liderazgo adaptativo.
- Motivación internacional.
- Competencias interculturales.
- Habilidades para trabajar con recursos limitados.
- Conocimiento de gestión internacional.
- Interés.
- Etiqueta internacional.
- Gestión del estrés.
- Habilidades funcionales.
- Habilidades técnicas.

Subject area	Mean	Std. dev.
Interpersonal Communication	6,58	0,72
Marketing	6,40	0,68
Management of Personnel	6,36	0,88
Management Information System	6,24	0,80
Financial Management	6,22	0,76
Ethical Consideration	6,09	1,00
Accounting	5,97	0,92
Food Service Operation	5,82	1,07
Lodging Operation	5,82	1,07
Legal Environment	5,63	1,20
Administrative Processes	5,50	1,07
Organization Theory and Behavior	5,42	1,08
Socio-political Influences	5,28	1,19
Areas of Specialization	5,20	1,23
Economic Environment	5,17	1,30
Quantitative Methods	5,09	1,15
Historical Overview	4,50	1,33

Fuente: (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997)

Por otra parte, desde 1991, el CHRIE (*Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education*) acredita programas de grados en educación hotelera en Estados Unidos a través de la "Accreditation Commission for Programs in Hospitality Administration" (ACPHA). En un estudio sobre la evaluación de las normas de acreditación de los currículos de programas de gestión hotelera en cuatro años, Allan Yen-Lun Su et al. identificaron las asignaturas más relevantes para los diseñadores y administradores curriculares (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997). 141 cuestionarios fueron enviados a universidades especializadas sin considerar si tenían o no la acreditación ACPHA y con un ratio de contestación del 64,3%. No observaron diferencias significativas entre los administradores acreditados por ACPHA y los que no tenían dicha acreditación. De manera general, las asignaturas fueron valoradas en una escala de 1 a 7 (escala Likert de 1 muy poco importante a 7 muy importante).

En el mismo estudio, los autores subrayaban la importancia de las prácticas a nivel de una presencia creciente en los currículos.

"All 24 ACPHA-accredited hospitality programs required work experience for graduation. Of 66 non ACPHA-accredited hospitality programs, 94% (n=62) reported that work experience was a graduation requirement. A comparison of means of work experience hours from the two groups showed that ACPHA-accredited hospitality programs require more hours of work experience than non-ACPHA-accredited programs, 709.1 hours and 564.05 hours respectively." (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997)

Esta información está confirmada por David Solnet et al. (2009) al subrayar que la cantidad de graduados que habían tenido prácticas en hoteles antes de graduarse pasó de 1 por cada 36 en el año 1980 a 3 de cada 4 en el año 2.000.

Tom Mayburry y Nancy Swanger (Mayburry & Swanger, 2011) se basaron en varios estudios previos para identificar las necesidades de la industria en materia de KSA (Knowledge, Skills, Abilities). Se refieren al estudio de Ashley et al. (1995) para el departamento de gestión de hoteles de la University of Central Florida en la cual 25 ejecutivos hoteleros reunidos en comité de expertos participaron a un Brain-Storming y determinaron los 10 elementos más importantes a su juicio:

"(1) people skills, (2) creative-thinking ability, (3) financial skills, (4) communication skills (for both written and oral presentations), (5) developing a service orientation, (6) total quality management,

(7), problem-identification and problem-solving skills, (8) listening skills, (9) customer-feedback skills, and (10) individual and system-wide computer skills." (Ashley, 1995 citado por Mayburry y Swanger, 2011).

También analizaron varios modelos curriculares propuestos por diferentes autores (Chen y Groves, 1999; Gursoy y Swanger, 2004; Reigel y Dallas, 1999 ; Ritchie et al, 2002) y realizaron un estudio de tipo Delphi del cual se derivó un currículo en 10 áreas:

1. Commitment to industry excellence
2. Employee management skills
3. Operational knowledge and experience
4. Sales and marketing skills
5. Human relationship skills
6. Information technology skills
7. Communication skills
8. Ability to create and maintain a customer service environment
9. Analytical thinking ability
10. Financial skills

En un estudio de 2013, Evangelos Christou (Christou, 2013) ha definido 36 competencias, repartiéndolas en habilidades fundamentales, de importancia considerable y de importancia moderada:

1. Essential competencies:

- Manages guest problems with understanding and sensitivity*
- Develops positive customer relations*
- Demonstrates professional appearance and poise*
- Communicates effectively both written and orally*
- Strives to achieve positive working relationships with employees*
- Identifies operational problems*
- Maintain professional and ethical standards in the work environment*
- Possesses needed leadership qualities to achieve organizational objectives*
- Motivates employees to achieve desired performance*
- Follows the legal responsibilities associated with hotel operations*
- Follows hygiene and safety regulations to ensure compliance by organization*

2. Competencies of considerable importance:

- Assists in the development and control of departmental employee productivity*

- *Effectively manages life-threatening situations such as fire, bomb threat, serious illness, etc.*
- *Follows established personnel management procedures in supervision of employees*
- *Manages employee grievances effectively*
- *Assists in establishing organizational objectives and their priorities*
- *Delegates responsibility and authority to personnel according to departmental objective(s)*
- *Knows personnel policies which govern supervisory activities*
- *Uses past and current information to predict future departmental revenues and expenses*
- *Uses past and current information to predict future hotel reservations*
- *Appraises employee performance*
- *Analyses factors that influence the controllability and level of profits*
- *Develops work flow patterns to meet specific operational objectives*
- *Conducts an informative and valid interview with prospective employees*
- *Uses front office equipment effectively*
- *Analyses weekly, monthly and annual financial and statistical reports*
- *Develops reliable revenue and expense tracking systems*
- *Prepares weekly, monthly and annual financial statistical reports*
- *Assists in operational and strategic planning*
- *Analyses past and present business information to effectively predict future marketing strategies*
- *Assists in the development and maintenance of budgets for each important element of the organization*

3. Competencies of moderate importance:

- *Assists in the development of a balanced program of preventive security*
- *Assists in the development of an effective energy-management program*
- *Promotes a co-operative union-management relationship*
- *Processes hotel arrivals and departures*
- *Inspects serviced hotel rooms according to standard operating housekeeping procedures*

Según Demicco y Williams (Demicco & Williams, 1999), la asociación entre universidades y empresas privadas es una solución para hacer frente a las presiones financieras a través de sinergias y permitir a la universidad dedicarse a sus misiones esenciales siendo la educación, la investigación y el servicio a la industria.

2.1.2 Internacionalización

Maureen Brookes y Nina Becket (Brookes & Becket, 2009) insisten en la internacionalización de los programas de grados en gestión de empresas, tanto a nivel de la oferta académica a través de la creación de Branch Campus, de programas de colaboración o de franquicias (Ayoubi and Al-Habaibeh, 2006; OECD, 2004; citado por Brookes and Becket, 2009) como a nivel del reclutamiento de estudiantes internacionales (Mazzarol and Soutar, 2002; Altbach and Knight, 2007; OECD, 2004; citado por Brookes and Becket, 2009). Esta evolución fue también favorecida a nivel de las autoridades gracias a la creación del EEES y del Programa Erasmus.

Raftery propone un esquema con siete dimensiones de internacionalización curricular (Raftery, 2007, citado por Brookes and Becket, 2009):

- internacionalización del currículo.
- internacionalización de la experiencia del estudiante.
- internacionalización del reclutamiento de estudiantes.
- internacionalización de colaboración y alianzas estratégicas entre escuelas y universidades.
- internacionalización de intercambios (profesorado, empleados y estudiantes).
- internacionalización de la investigación.
- internacionalización de las relaciones entre antiguos estudiantes (alumni).

Resulta relativamente fácil averiguar cómo estas siete dimensiones están presentes en la mayoría si no en todos los casos estudiados anteriormente. También, tenemos que subrayar la creación de HOSCO a nivel de la internacionalización de las relaciones entre antiguos estudiantes (alumni).

Es cierto que el primer nivel de internacionalización está constituido por el periodo de práctica internacional. Casi obligatorio en varias instituciones, la práctica en un país diferente del país de localización del campus es una norma no criticada. Hubert Van Hoof lo considera como esencial para la formación de estudiantes que tendrán que trabajar en un entorno globalizado pero considera también el efecto psicológico dando al estudiante la fuerza, la determinación y la autoestima para superar obstáculos y conquistar nuevos retos (Van Hoof, 2000). Para Van Hoof, los beneficios son mutuos, tanto para el estudiante como para la empresa organizadora a nivel de comunicación, aprendizaje y prácticas de idiomas o intercambio cultural.

La declaración de Bolonia también ha sido un motor de la internacionalización curricular. De 29 países firmando la declaración en el año 1999 e involucrándose en la reforma estructural de sus sistemas educativos respectivos, hemos pasado a 33 países con la Conferencia Ministerial de Praga en el año 2001, a 40 países con la Conferencia Ministerial de Berlín en el año 2003, a 45 países con la Conferencia Ministerial de Bergen en el año 2005 y a 46 países desde la Conferencia Ministerial de Londres en el año 2007. Las consecuencias se focalizaron en un primer periodo (años 1980 y 1990), en una armonización del modelo "grado-máster-doctorado" y una movilidad del alumnado (Werner, 2008). En el final de los años 1990 y principio de los 2000, la colaboración entre instituciones educativas se desarrolló y la movilidad tanto del alumnado como del profesorado se incrementó. Con la conferencia ministerial de Berlín en el año 2003, la internacionalización llegó a volverse en una parte esencial de las estrategias institucionales. Hoy en día, el programa Erasmus+ obliga sus miembros en incorporar una estancia obligatoria en una institución de otro país miembro.

2.1.3 Integración de las prácticas dentro del currículo

De manera general y todo tipo de estudio confundido, las prácticas y la educación experiencial desempeñan un papel vital para los graduados a la hora de encontrar sus primeros contratos laborales *entry-level job market*. Los estudiantes graduándose con experiencia práctica previa siendo mejor preparados por la vida profesional (Gault, Redington, & Schlager, 2000). En su análisis de los currículos de grados en gestión de hoteles, Min, Swanger y Gursoy consideran las prácticas como la asignatura más importante del programa para el éxito del estudiante pero también la más importante de la perspectiva de los profesionales de la industria (Min, Swanger, & Gursoy, 2016).

Los diferentes programas y currículos en gestión de hoteles preparan los estudiantes dándoles conocimientos, habilidades y competencias en función de cada área (Gursoy, Rahman, & Swanger, 2009). El paso siguiente consiste en dar una dimensión activa a los conocimientos adquiridos. En regla general, todo tipo de integración de herramientas experienciales o activas favorece el aprendizaje, crea oportunidades de desarrollo personal para el estudiante e incorpora valor añadido a la educación (Lee & Dickson, 2010). Aunque existen varias herramientas para dar esta dimensión activa como estudios de casos, juegos de

rol o debates, el elemento más utilizado y más visible en los programas de gestión de hoteles es el uso de prácticas en hoteles (Solnet, Kralj, Kay, & DeVeau, 2009). No solo necesitamos incluir vínculos entre conceptos y áreas como estudios de casos multidisciplinares y simulaciones de empresas, sino que también tenemos que enfocarnos en las necesidades de la industria y tener en cuenta los cambios de dichas necesidades (Gursoy, Rahman, & Swanger, 2012). Por eso necesitamos herramientas de vinculación entre la industria, sus expectativas, sus cambios y el diseño curricular, el profesorado, la realidad académica. La especificidad del modelo educativo suizo en materia de educación hotelera, modelo seguido por la totalidad de las grandes escuelas estudiadas en el presente trabajo de investigación, está en la incorporación de la educación y de las prácticas dentro de la industria hotelera (Fournier & Ineson, 2010).

El propósito de las prácticas consiste en aplicar el conocimiento teórico en situaciones de gestión reales. Por eso, todos los programas de gestión de hoteles incluyen prácticas o practicum (Chang & Chu, 2009).

En el año 2003, la Shih Chien University, el Grand Formosa Taroko Hotel y el Taroko National Park desarrollaron el primer programa de colaboración de prácticas en Taiwán llamándole "Integrated Internship Program" (IIP) buscando una verdadera cooperación efectiva entre universidad e industria. No obstante, aún si retroalimentación de los estudiantes se colectaba periódicamente y si algunas modificaciones menores fueron aportadas al programa, no hubo reflexión conjunta sobre la totalidad del programa (Chang & Chu, 2009).

La particularidad del estudio de caso "Integrated Internship Program" (IIP) de Chang y Chu, ilustrado en la *Figura 1*, es que cinco asignaturas fueron enseñadas en paralelo por profesores de la universidad y profesionales de la industria, alternando día académicos (los martes, miércoles y jueves) con días de prácticas (los demás días) sobre las mismas temáticas. La consecuencia resultó en una mayor y más rápida eficiencia de los estudiantes para las posiciones estudiadas.

Después de los primeros cuatro meses del programa, los estudiantes fueron tratados por el hotel como cualquier otro empleado a jornada completa, recibiendo un sueldo y beneficios idénticos a los de dichos empleados. Según Chang y Chu, la mayor diferencia entre el IIP y el "sandwich program" es la falta de simultaneidad. En el típico "sandwich program", el estudiante está en semestre académico en la universidad, se marcha para un semestre de prácticas,

vuelve a la universidad poco menos de seis meses y se marcha para otro semestre de prácticas.

Characteristic	Integrated Internship Program (IIP)	Sandwich Program
Offering school courses in the workplace	YES (Weekly courses are scheduled; for example: Natural and Cultural Interpretation, Front Office Management, Modern F&B Management, Back Office Management, Practical Hotel English)	NO
Mandatory participation in the program	Optional (Only those who want to earn the certificate of "Integrated Internship Program in Hotel Management")	YES
Certificate Awarded	YES	NO
Industry Instructors	YES (Managers from Grand Formosa International Hotels Corporation, Professional instructors from Taroko National Park)	NO
Job Rotation	YES	NO
Additional facilities in the workplace	YES (Computer lab and classroom for students; Guestrooms for school instructors)	NO
Frequency of visitation of school mentors	Once a week	Once or twice in a half year.
Communication and contact between the industry and school	Once a week	Once or twice in a half year.
Meal compensation per day	Four meals (Breakfast, Lunch, Dinner, and Late supper)	None or less than two meals if provided
Accommodation in work place	YES (A dormitory is located in the hotel.)	Mostly NO
Free shuttle for student interns	YES	Mostly NO
Free laundry for student interns	YES	Mostly NO
Providing insurance	YES (Insurance provided by both school and industry.)	Some YES

Figura 1. Integrated Internship Program - Chang & Chu (2009).

No obstante el hecho que todos los autores reconocen la importancia crucial de las prácticas dentro del currículo de los programas de educación en gestión de hoteles, muy pocas investigaciones se hicieron sobre el contenido y la organización de dichas prácticas dentro del currículo (Petrillose & Montgomery, 2013). En su análisis sobre importancia y hábitos relativos a las prácticas en la educación hotelera, Petrillose y Montgomery listan en orden de importancia las mayores debilidades en la organización de las prácticas según el profesorado:

- Falta de control de los estudiantes, dificultad de supervisión y de evaluación;
- Ausencia de financiación para organizar visitas del profesorado durante prácticas;
- Apoyo limitado de la industria durante las prácticas;

- Falta de flexibilidad y variedad en la oferta de practicum;
- Confusión entre prácticas y experiencia profesional.

A pesar que parte de dichas debilidades se podrían resolver con presencia virtual en lugar de presencia física, esta opción no fue mencionada por los autores. Del punto de vista de la industria, las debilidades y deseadas mejoras fueron:

- Aumentar el nivel de preparación y coordinación del estudiante por el profesorado;
- Aumentar el rigor en el programa de prácticas.

Los autores denuncian el paradigma entre la importancia que las escuelas dan a las prácticas (casi todas las exigen) y la falta de consistencia de dichas prácticas dentro del currículo. Tanto la industria como el profesorado opinan que una mayor implicación de los profesores durante los periodos de prácticas sería benéfica (Petrillose & Montgomery, 2013).

De manera muy pertinente, Gursoy y Swanger (Gursoy & Swanger, 2004) oponen dos visiones del diseño curricular en gestión de hoteles. Por un lado, algunas instituciones enseñan conceptos teóricos y de gestión hasta un nivel muy alto y confían en las prácticas y en la industria para enseñar habilidades y aplicaciones. Otra visión consiste en responder al deseo de la industria y formar a los estudiantes y graduados para que sean operativos en posiciones de responsabilidad con un mínimo de formación adicional dentro del hotel. La segunda opción asegura al graduado conseguir más fácilmente su primer puesto a responsabilidad después su graduación mientras que la primera opción le asegura una evolución más rápida y más eficiente a lo largo de su vida profesional aún si tiene que empezar con una posición más leve. Los dos objetivos no son contradictorios en sí. Podríamos perfectamente enseñar conceptos teóricos de alto nivel y, a la vez, habilidades y comportamientos prácticos y de aplicaciones. No obstante, es la cantidad de tiempo disponible, los créditos, la duración de los estudios, los imperativos de acreditaciones que nos obligan elegir entre ambas cosas.

Profesorado e industria deben de trabajar juntos para que los contenidos enseñados sean relevantes y actualizados (Millar, Mao, & Moreo, 2010). La solución para Millar, Mao y Moreo es doble: volver siempre a analizar diferencias entre contenido curricular y necesidades de la industria por un lado, y fomentar las ocasiones para profesorado e profesionales de la industria de trabajar juntos

en situaciones reales. Mientras que la norma más usual consiste en que el profesorado se traslade hacia la industria para supervisar prácticas, organizar visitas pedagógicas o estudios de casos, Candice Clemenz propone que sean los profesionales que se involucren en el aprendizaje académico bajo la forma de mentoring (Clemenz, 2002). En el modelo recomendado por Clemenz, el papel desarrollado por el mentor profesional consiste realmente a seguir y aportar plus valúa en la formación académica sin necesariamente estar en el aula. Estamos en un caso de presencia virtual profesional en el aula es decir un concepto exactamente opuesto, pero no contradictorio, a la presencia virtual docente en las prácticas. Es mucho más que la clásica oposición en la supervisión de prácticas por un mentor interno en el hotel o un supervisor de prácticas en la escuela, modelo tradicional estudiado por varios autores entre cuales Elisabeth Kramer Simpson (Kramer-Simpson, 2016) o Anastasios Zopiatis y Panayiotis Constanti (Zopiatis & Constanti, 2012).

2.2 Las prácticas

Como lo vemos, las prácticas son un elemento importante del diseño curricular y deben vincularse a la estrategia global educativa. No podemos añadirlas al currículo sin incluirlas en la misión corriente y en la visión a largo plazo.

2.2.1 La visión constructivista y significativa del aprendizaje

El aprendizaje significativo descrito por David Ausubel (1976) es parte y desarrollo de las teorías educacionales constructivistas largamente difundidas por varios autores desde los años 1920. Aunque según Delval (Delval, 1997) hay elementos constructivistas en las obras de autores más antiguos (Vico, Kant, Marx o Darwin), se considera generalmente que las teorías constructivistas se desarrollaron con el constructivismo psicogenético (Piaget, 1974) y el constructivismo social (Vygotski, 1997). Desde 1923, el psicólogo y biólogo suizo, Jean Piaget, opone teorías constructivistas al pensamiento conductista o “behaviorista”. Al contrario de una educación basada en estímulos y respuestas (con o sin castigos) con métodos muy memorísticos y consecuencia directa de los trabajos de Iván Pavlov, Jean Piaget y la Escuela Ginebrina proponen una

educación más basada en la comprensión. Según Piaget, para aprender un concepto a largo plazo, el estudiante tiene que construir, él mismo, su propio esquema de pensamiento. Con respecto a la educación conductista, el modelo propuesto por Piaget está basado en una participación mucho más activa del alumnado. En 1934, el psicólogo ruso Lev Vigotsky incorpora la dimensión social al constructivismo. Mientras que Piaget se basaba en un auto-desarrollo del alumno, Vigotsky basaba sus teorías en el aspecto en grupo del aprendizaje, considerando que el aprendizaje debe pasar por interacciones entre los estudiantes de manera a construir, en grupo, un esquema de pensamiento resultante de las aportaciones de cada uno y, sobre todo, de las interacciones positivas entre los alumnos.

En la misma línea de pensamiento constructivista y al igual de Piaget, David Ausubel opone aprendizaje inerte (o memorístico) al aprendizaje significativo (basado en la comprensión). No obstante, al contrario de las teorías de Piaget y Vigotsky, el aprendizaje significativo de Ausubel (1976) no es resultante exclusivamente de la construcción propia del estudiante o del grupo pero se apoya en la máxima cantidad de relaciones entre los conceptos nuevos y conceptos ya integrados previamente. Ausubel considera que el aprendizaje no puede ser únicamente por descubrimiento cómo lo consideraban los autores constructivistas anteriores. El aprendizaje puede ser o bien por descubrimiento o bien por recepción. Además de estos dos tipos de aprendizaje, Ausubel subraya dos modalidades de aprendizajes pudiendo aplicarse a cada uno de ambos tipos: la modalidad repetitiva y la modalidad significativa. Mezclando los dos tipos con las dos modalidades, conseguimos cuatro situaciones de aprendizaje: repetitivo por descubrimiento, significativo por descubrimiento, repetitivo por recepción y significativo por recepción. Según Ausubel, para que el aprendizaje sea significativo, hay que relacionar los conceptos nuevos con conocimientos antiguos, es lo que llama las transferencias positivas. Hay transferencia positiva cuando elementos antiguos facilitan la integración de la nueva materia aprendida. Cuanta más relación se encuentran con lo ya conocido, más significativo será el aprendizaje y mejor se integrarán los nuevos conceptos en el esquema de pensamiento del estudiante: es lo que Ausubel llama el anclaje del conocimiento. Por otra parte, podemos encontrar transferencias negativas cuando un conocimiento antiguo impide o frena la integración de los conceptos nuevos, es el caso, por ejemplo, de los “falsos amigos” en el aprendizaje de un idioma cuando una palabra similar en un idioma ya conocido influye

negativamente sobre una palabra en el nuevo idioma (“fácil” en español es una transferencia negativa al momento de aprender la palabra “facilitator” en inglés).

El mayor interés de las teorías constructivistas, pero sobre todo del Aprendizaje Significativo, es que consiguen un conocimiento a largo plazo mientras que el aprendizaje memorístico es de un plazo menor. Este fenómeno se explica por la función de anclaje del aprendizaje sobre los conocimientos previos.

Una crítica muy importante de Ausubel con respecto a la demás teorías constructivistas basadas en los trabajos de Piaget y Vigotsky es que las técnicas de “descubrimiento” por “ensayo-error-corrección” suponen una inversión innecesaria de tiempo y energía hacia “vías sin salidas” (Ausubel, Novak, & Hanesian, 1983). Esta crítica nos explica cómo hemos pasado de teorías conductistas y “behavioristas” (Pavlov, Skinner, Donnadieu,..) hacia teorías constructivistas puras (Piaget, Vigotsky, Wallon,...) y, con el aprendizaje significativo, hacia una teoría constructivista dirigida.

2.2.2 El aspecto constructivista y significativo de los periodos de prácticas

Según las teorías constructivistas (Piaget, Vigotsky,...), las prácticas en hoteles pueden ser muy ricas en experiencias educativas. El estudiante puede construir su propio modelo de pensamiento en función de la realidad observada, se enfrente a experiencias inductivas y deductivas, tiene que aplicar conocimientos previos en situaciones diversas y el trabajo en equipo es rico en experiencias de constructivismo social. No obstante, de una perspectiva de aprendizaje significativo (Ausubel D. P., 1976), las variaciones de terminología, en particular, y varios otros fenómenos, en general, pueden causar “transferencias negativas”. El tutor de prácticas es siempre un empleado del hotel. Puede ser un supervisor jerárquico, alguien del departamento de Recursos Humanos, un director de departamento, mando intermedio o superior, hasta un compañero de departamento con antigüedad significativa. En todo caso, el tutor es alguien ajeno a la universidad y, por lo tanto, no conoce exactamente ni el contenido académico ni la trayectoria educativa del estudiante. Una presencia docente, sea presencia virtual, durante las prácticas permitiría corregir estas transferencias negativas, transformarlas en transferencias positivas y subrayar más transferencias positivas no observadas por el estudiante. Son aspectos que una

presencia docente podría aportar mientras que la sola presencia pedagógica del tutor (no involucrado en la parte académica de la formación) no sería suficiente para cubrir la parte docente como complementariedad a las presencias social y cognitiva.

En una tesis sobre el uso de comunicación virtual en entornos de educación especial, Michael Brown (Brown, 2008) demostró el interés de la comunicación con sus profesores para estudiantes en educación trabajando en periodos de prácticas con niños sufriendo de trastornos emocionales y de comportamiento.

“Using online discussion during practicum increases higher-order thinking by helping students make connections” (Brown, 2008)

Sedef Uzuner (Uzuner, 2009) subraya la importancia de diferencias culturales en la educación a distancia y no explica la importancia, para el instructor, diferenciar los grupos culturales dentro del alumnado.

“Researchers express broad agreement that online instructors should be sensitive to cultural issues, become aware of the variations in students’ learning strategies, and avoid the “one size fits all” approach when viewing the process of learning for their students” (Uzuner, 2009).

Lo mismo se debe tener en cuenta a nivel de diferencias culturales del entorno geográfico dónde se encuentra la empresa de prácticas y a nivel de diferencias culturales del país de origen de dicha empresa.

2.2.3 Los periodos de prácticas en general

En un análisis sobre practicum magisterio, Ángela María González (González Garcés, 2008) subraya características de periodos de prácticas que se pueden generalizar a cualquier otro sector. Considera como primordial el papel desempeñado por las prácticas en la formación del estudiante siendo la conexión entre la teoría aprendida y el mundo real. Lo que es cierto para la formación de futuros docentes lo es también para cualquier formación y, en particular, para los futuros directivos hoteleros.

Las prácticas no se pueden considerar como una etapa adicional y aislada de la formación sino más bien integrarse en un proceso global. Las prácticas deben ser oportunidades de resolver casos prácticos y concretos aplicando procesos

aprendidos en la fase teórica de la formación. La integración de las prácticas en el proceso global formativo supondrá un cuestionamiento, más adelante, de un seguimiento de ambos aspectos formativos por las mismas personas, los mismos instructores. Si consideramos como González (González Garcés, 2008), siguiendo las teorías de Freire (1990), que no se puede disociar teoría y práctica, tendremos que fomentar la integración de una a otra gracias a vínculos fuertes.

“Las prácticas supone un espacio curricular que integra los conocimientos y competencias adquiridos por los estudiantes y que se constituye como un puente entre la teoría y la práctica profesional, convirtiéndose así en una herramienta de creación de aprendizaje que forma a profesionales capaces de interpretar la sociedad actual partiendo del conocimiento y el análisis real de su profesión” (Heví Artime, 2009).

Debemos contemplar las prácticas como un espacio “interdisciplinar” utilizado para consolidar los conocimientos adquiridos en las demás asignaturas.

Zabalza (2004) insiste en que las prácticas deben incorporarse de manera plena y efectiva en el plan de formación de la universidad y formar parte del currículo con el planteamiento de cubrir una función de mayor relevancia. Por eso, el practicum no puede desconectarse de las demás asignaturas. En otro artículo, Zabalza (2001) menciona la necesidad de integrar en las prácticas tres aspectos del funcionamiento humano en las prácticas: los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Son estas dimensiones que incorporaré más adelante en mi estudio añadiendo una cuarta, siendo las capacidades, según la terminología inglesa: *knowledge, skills, abilities & attitudes (KSAA)*. Siguiendo esta perspectiva, Sarceda (2011) menciona de manera muy similar el "conocer", el "saber hacer" y el "saber ser y estar" como elementos claves de una formación integral.

Tejada (2012) diferencia tres tipos de prácticas: las visitas de observación donde el alumnado no se implica en la realidad, las prácticas de cooperación durante el último año de formación para poner en práctica los conocimientos adquiridos y la formación en alternancia. Citando varios autores (Zabalza, Cebrián, Gallego), insiste en el interés de los TIC para mantener una relación entre profesorado y alumnado durante las prácticas. Subraya también (Tejada & Bueno, 2013) la importancia de la comunicación entre los tres agentes participantes (estudiante, profesor y empresa).

Existen dos riesgos fundamentales de rupturas inherentes a las prácticas. Por un lado, el riesgo de no estar en situaciones de la vida profesional real. Este caso

podría ocurrir cuando las tareas confiadas al estudiante son tareas específicas de prácticas con bajo nivel de competencias en lugar de confiar tareas habituales de los demás empleados de la empresa. Por otro lado, hay un riesgo de desconexión entre el contenido de las prácticas y las demás asignaturas del currículo. En este último caso, el periodo de prácticas no enriquecerá el aprendizaje de las demás materias y no se sacará el mejor partido a la estancia en empresa (Hevíá Artime, 2009). También, según Hevíá Artime, las prácticas no acompañadas suelen perder potencia como catalizador de aprendizaje y afianzador de competencias. El modelo de supervisión debe tener en cuenta tanto la realidad situacional de la práctica como los conocimientos previamente adquiridos.

2.2.4 Los periodos de prácticas en hoteles

Una característica muy importante de las prácticas en la formación de directivos hoteleros es que, al contrario de varias otras formaciones, no es un período añadido al final de la formación teórica sino un intermedio práctico entre semestres académicos. Esta particularidad fortaleza la importancia de su mejor integración dentro de la formación teórica. Más que un puente entre vida académica y mundo real, son puentes entre periodos académicos. Debemos utilizar las prácticas para consolidar conocimientos previos pero también para preparar formaciones futuras y para conseguir perspectivas nuevas de entendimientos teóricos.

Podemos definir seis tipos de prácticas en los programas de educación hotelera (Lee, Lu, Jiao, & Yeh, 2006):

1. "Ladder-Style Intern Program". Después de dos años académicos, los estudiantes incorporan una empresa para el tercer año del grado y siguen con sesiones académicas un día a la semana.
2. "Employment Link Intern Program". Después de dos años más un semestre académicos, los estudiantes incorporan una empresa para el último semestre sin regreso al aula, lo que favorece su contratación por la empresa después de graduarse.
3. "Old Sandwich Intern Program". Los estudiantes alternan semestres académicos con semestres de prácticas hasta llegar a tres semestres académicos y dos o tres semestres de prácticas.

4. "New Sandwich Intern Program". Después de un año más un semestre académicos, los estudiantes incorporan una empresa para un único semestre de prácticas y vuelven a los aulas por otro año académico.
5. "Vocational Intern Program". Los estudiantes van de prácticas dos o tres meses durante vacaciones escolares.
6. "After-Class Intern Program". Los estudiantes siguen la parte académica en horario normal de día y van de prácticas por las tarde-noches.

2.2.5 La presencia docente durante las prácticas

La coherencia entre formación práctica y teórica pasa por un equilibrio necesario entre ambos aspectos pero también por la integración de un elemento de síntesis entre ambos (Théberge, Bourassa, Lauzon, & Huard-Watt, 1997).

“Sans renoncer pour autant à établir une articulation entre la pratique et la théorie, les auteurs sont cependant conscient de la possibilité qu’une incohérence se glisse non seulement dans le programme, mais aussi dans l’interaction entre les différentes institutions qui assument la formation” (Théberge, Bourassa, Lauzon, & Huard-Watt, 1997).

Vemos que no sólo es importante la relación entre formaciones práctica y teórica sino también la identificación de posibles incoherencias entre una y otra. El estudio realizado por los investigadores de la Universidad de Ottawa llegaba a la conclusión de la importancia de estrecha colaboración entre universidad y centro de prácticas. Es el profesor que tiene que desempeñar el papel de clarificar posibles divergencias entre la teoría aprendida en la universidad y la realidad observada durante las prácticas. Es también importante armonizar el contenido de los cursos magistrales integrando la dimensión de retro-alimentación llegando de los periodos de prácticas.

En el año 2002 un equipo de la universidad de Quebec dirigida por Marc Boutet y Nadia Rousseau (Boutet & Rousseau, 2002) investigaba sobre la necesidad de mejorar la supervisión de las prácticas en empresas. Subrayaban la importancia del equilibrio entre los elementos del *trío* “profesor-estudiante-supervisor en empresa” llamándole “trio d’enfer” (trío infernal) y consideraban que el supervisor interno nunca podía remplazar la presencia del profesor.

Según Miguel Zabalza (Zabalza, 2004), las prácticas en empresas deben ser coherentes con el modelo de formación del estudiante. Para evitar desconexiones entre el practicum y las materias del currículo académico, es obvio que una supervisión docente de las prácticas en empresas suele ser importante.

“Si el practicum va por libre ya no enriquece los aprendizajes de las otras materias de la carrera ni aprovecha lo que se ha ido aprendiendo en éstas para sacar más partido al periodo de estancia en la empresa” (Zabalza, 2004)

Zabalza presenta también contribuciones de la supervisión de prácticas para el profesorado supervisando (Zabalza, 1998, citado por Hevia Artime I., 2009):

- *Rompe el aislamiento tradicional de la Universidad con respecto al mundo productivo.*
- *La ruptura del aislamiento trae consigo un mejor conocimiento del mundo productivo y sus transformaciones, sus demandas y sus contradicciones.*
- *El mejor conocimiento del sector productivo implica un mejor ajuste de los planes formativos.*
- *Toda esta dinámica ha llevado a la propia Universidad a incorporar ella misma nuevos planteamientos empresariales de gestión y desarrollo de las mismas.*

En una misma corriente de ideas, Enriqueta Molina Ruiz (Molina-Ruiz, 2004) considera importante que el profesorado estimule la reflexión de los estudiantes durante el practicum y que haya un modelo reflexivo de supervisión tanto para supervisores como estudiantes. Aurelio Villa y Manuel Poblete (Villa Sánchez & Poblete Ruiz, 2004) subrayan la importancia para el estudiante de realizar una síntesis entre los contenidos trabajados en la universidad y sus aplicaciones durante sus prácticas. Para ellos, el tutor académico representando la universidad es parte de los elementos básicos del practicum además del estudiante y del tutor profesional miembro de la empresa colaboradora. Es decir que para todos estos autores, la presencia (sea virtual o física) del profesorado es necesaria durante las prácticas en empresas.

Rinaudo (Rinaudo, 2009) estudió el impacto de la participación de profesores en los foros didácticos de las prácticas pero también el impacto de sus presencias no participativas (presencia muda) o del simple hecho que los estudiantes piensen

que estén presentes. Para él, el sentimiento de presencia docente por parte del estudiante tiene tanta importancia como la verdadera presencia. Citando los trabajos de Geneviève Jacquinot (1993), analizaba los diferentes tipos de “distancias”, no sólo espacial sino también temporal, tecnológica, social, cultural y económica.

“La présence physique d’un enseignant ne préfigure en rien de sa disponibilité psychologique ou de sa capacité d’écoute » (G. Jacquinot, 1993, citado por J.-L. Rinaudo, 2009).

Lo que significa claramente que una presencia virtual, alejada a nivel espacial pero abierta y cercana a otros niveles, puede ser hasta más eficiente que una presencia física.

Kathy Guthrie, de la Florida State University, y Holly McCracken, de la University of Illinois at Springfield, estudiaron la percepción sobre aprendizaje significativo de estudiantes durante dos cursos online utilizando pedagogía reflexiva (Guthrie & McCracken, 2010). Ambos cursos utilizaban ejercicios de auto-reflexión complementarios a prácticas en empresas. La idea era de utilizar herramientas para guiar y promover el entendimiento de experiencias prácticas. El estudio se realizó de forma cualitativa. Un primer cuestionario previo contenía siete preguntas abiertas sobre percepción de los estudiantes respecto a la reflexión, las necesidades y tipos de reflexión en relación con sus prácticas, el cómo aprender desde situaciones prácticas y las formas de reflexión que les podrían ser útiles durante el periodo de práctica. Durante el periodo de prácticas se realizaron entrevistas, por teléfono o por sistema de videoconferencia, para entender la percepción sobre experiencias de reflexión:

- Definir reflexión en término de aprendizaje desde experiencias pasadas, presentes, futuras o los tres aspectos a la vez;
- Herramientas de colección del trabajo de reflexión, sean: diarios escritos, ensayos, blog/chat o presentaciones interactivas por Internet;
- Eficacia académica de herramientas de reflexión;
- Aspecto significativo del aprendizaje basado en casos prácticos y reflexión.

Aunque el desarrollo cognitivo y afectivo basado en un proceso de reflexión era muy novedoso para la mayoría de los estudiantes, todos coincidieron en el impacto positivo de dicho proceso experimental sobre el aprendizaje. Notaron también un incremento de las relaciones entre estudiantes gracias a las

herramientas de comunicación, compartiendo experiencias a pesar de las distancias geográficas entre ellos. Un tercio de los participantes subrayaron específicamente que sus conocimientos habían mejorado gracias a las conexiones entre conceptos teóricos y experiencias prácticas. Un ochenta por ciento estipularon el gran impacto de la reflexión sobre el aprendizaje y calificaron la experiencia de “nueva manera de aprender”.

2.2.6 Las herramientas de presencia virtual docente

Para Trigueros, Rivera y de la Torre (Trigueros, Rivera, & de la Torre, 2011), varias publicaciones anteriores a 2011 contemplaron el uso del correo electrónico y de plataformas informáticas para favorecer la comunicación bipersonal durante periodos de prácticas, que sea alumno/supervisor, tutor/alumno o tutor/supervisor. No obstante, la introducción del chat como herramienta de interacción grupal favoreciendo el aprendizaje cooperativo fue una aportación muy relevante de dichos autores. No sólo demostraron que el chat podía ser herramienta interesante de comunicación durante las prácticas pero también que este tipo de presencia virtual podía dar hasta mejores resultados que una presencia física en el caso, por ejemplo, de estudiantes intimidados a la hora de hablar en público.

Manuel Cebrián de la Serna (Cebrián de la Serna, 2011), se centró en el uso de e-portafolios para la supervisión del practicum. Subraya que el sistema de portafolios electrónicos se ha convertido en la herramienta más utilizado para entrega de documentación relativa a las prácticas. No obstante, las dimensiones de interactividad y de comunicación no siempre están presentes. Por eso, en el modelo que presenta, incorpora herramientas comunicacionales como el diario del estudiante, el blog, el foro, y el “Wiki”. Una de las conclusiones más importantes de su investigación es que su sistema, además de herramienta de comunicación y de supervisión de la práctica, influye sobre “el sentimiento positivo del estudiante al no encontrarse aislado y separado del contexto de aprendizaje de sus años de formación” (Cebrián de la Serna, 2011). En un caso de estudio, Julio Ruiz Palmero (Ruiz Palmero, 2011) utilizó también el portafolio electrónico para investigar sobre su uso en la supervisión de prácticas. Una de sus aportaciones más innovadoras fue la integración de un diario donde el estudiante tenía de incorporar de manera semanal los acontecimientos más

importantes de cada una de las quince semanas de sus prácticas. Llegó a la conclusión que el uso de dicho tipo de herramientas relacionadas con las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) permite el desarrollo de todos los involucrados, sean profesorado, alumnado o centros externos.

En su tesis doctoral, Vanesa Gámiz (Gámiz Sánchez, 2009) experimenta una plataforma Aulaweb como entorno virtual para la formación práctica de estudiantes en educación. Empezó su investigación con la idea que los TIC podían ser un instrumento de ayuda hacia un cambio a favor de la adquisición de competencias profesionales, siendo consciente de la rápida evolución de la sociedad educativa hacia una importancia creciente del “Blended Learning” y de la integración-interacción entre entornos presenciales y virtuales. Consideraba, de antemano, la reflexión cómo elemento de mejora de la calidad del practicum e integró varias herramientas de comunicación a su plataforma: foro, chat, noticias y observaciones individuales mediante comunicación unidimensional del profesor hacia su estudiante. A lo largo de los cuatro años de investigación, ha ido adaptando la plataforma a las necesidades del proceso de formación pero llegó a la clara conclusión de que una plataforma virtual mejoraba la enseñanza a pesar de una necesaria convivencia con los medios tradicionales. No obstante, al final de la investigación, la preferencia de los estudiantes entre una supervisión tradicional de sus prácticas y una supervisión virtual estaban muy igualadas. Con respecto al objeto de nuestra propia investigación, hay que subrayar no sólo la evolución creciente de los TIC entre 2009 y 2017 pero también el hecho que una supervisión tradicional en educación supone una interacción semi-presencial con el profesorado mientras que en la industria hostelera internacional esa interacción es no-presencial (o limitándose a una interacción única a posteriori) por culpa de las distancias.

Unos años antes, M^a Ángeles Peña (Peña Hita, 2005) había llegado a la conclusión de la necesaria comunicación entre el profesorado de la universidad y los supervisores de los centros de prácticas así como entre profesorado y alumnado. No obstante, en aquella época, los medios aconsejados fueron el teléfono y el correo electrónico. De manera parecida, Renáta Varga (Varga R. , 2006) utilizaba una plataforma PostNuke en la Universidad de Lille 3 (Francia) para la supervisión de prácticas y preconizaba el uso del chat con respecto al correo electrónico. No obstante, ya en el 2006 su plataforma integraba varias herramientas TIC: Wiki, Búsquedas, Hipervínculos, FAQ, Chat, Foro, Correo Electrónico, Diario, Portafolio, Calendario, Lista de Participantes.

Comparando la evolución de mentalidad entre 2005 y 2009, podemos imaginar que hasta las conclusiones de 2009 pueden parecer algo obsoletas en el 2017.

En el marco de la formación médica continua, Céline Joiron (Joiron, 2002) punea un problema importante de los foros como herramienta educativa: la mayoría de los usuarios prefieren publicar nuevas preguntas en lugar de buscar, dentro del foro, usuarios con problemas similares o preguntas cercanas ya publicadas. La consecuencia siendo una baja interactividad de los miembros y un leve contenido. Por eso, la supervisión del foro por un docente permite relanzar actividades con preguntas socráticas e incentivar las interacciones e interconexiones entre miembros. El foro DIACOM (Discussions Interactives à bAse de Cas pour la fOrmation Médicale) desarrollado en Francia permite un aprendizaje continuo entre pares basado en estudios de casos médicos publicados por miembros y funcionando exclusivamente con las interacciones entre ellos (Joiron, 2002).

No obstante, en el foro DIACOM, un sistema algorítmico permite la extracción de criterios en el caso propuesto a discusión por un miembro para comparar dichos criterios con casos anteriormente publicados. El sistema aparenta entonces automáticamente el nuevo caso con otros ya publicados y crea una dinámica dentro del foro (Lecllet, 2004).

En realidad, las herramientas más exitosas son las de más sencillas funcionalidades (De la Fuente Valentín, 2011). A nivel de usuario las herramientas informáticas deben de ser simples y flexibles si no queremos que se transformen en frenos tanto para la comunicación como para el aprendizaje. Pasando del mundo Web hacia el entorno Web 2.0, hemos pasado de la era de la información hacia la era de la interacción, de un mundo de lectura hacia un mundo de participación. Las redes sociales son un ejemplo perfecto de herramienta de comunicación potente, sencilla, flexible y variada. La mayoría integran posibilidades de publicación, foros, chat síncronos, mensajes asíncronos, blog y portafolios.

2.2.7 El e-mentoring

Para paliar la escasez de literatura referente a presencia virtual docente durante prácticas en empresas, me ha parecido interesante estudiar una actividad similar en muchos aspectos: el e-mentoring de pequeñas y medianas empresas.

Según Lew Perren (Perren, 2003), el “e-mentoring” es una relación bilateral, confidencial y protegida, entre un “mentor” experimentado y un “mentee” menos experimentado, basada en el desarrollo individual y personal más que en la pura eficacia técnica, utilizando herramientas informáticas de comunicación.

Siguiendo Delone y McLean y su “Model of Information System Success” (Delone and McLean, 1992, citado por Rickard, 2009), la eficacia se evalúa en función de:

- La naturaleza y calidad de la colaboración de mentoring.
- La naturaleza y calidad de estructura y contenido del programa de e-mentoring.
- El uso del programa.
- La satisfacción del usuario.
- Los resultados.

Kim y Alex Rickard (Rickard & Rickard, 2009) utilizaron este modelo para analizar el contenido de entrevistas semi-estructuradas, correos electrónicos entre “mentees” (sujetos pasivos del programa de “e-mentoring”) y “mentors” (sujetos activos del programa), correos electrónicos enviados al organizador del programa y preguntas abiertas de un cuestionario a participantes de un programa de e-mentoring. Cada contenido fue clasificado en experiencias eficaz o ineficaz según una tabla establecida previamente. Los participantes era 20 mentees y 5 mentors de un programa realizado entre 2001 y 2006, todos eran ingenieros o científicos con estudios universitarios de entre cuatro años hasta un nivel de doctorado.

Según un estudio realizado por Starwood Hotels (Starwood Hotels, 2010), el hecho de no tener contactos cara a cara entre el mentor y el mentee es más bien positivo que negativo, favoreciendo así el e-mentoring frente al mentoring tradicional en situ.

“I really like the fact that my mentor is not in the same hotel as me as it makes easier to talk to him about things that he probably is not involved in” (Starwood Hotels, 2010).

Refiriéndose al mismo programa organizado por Starwood, Simmonds y Zammit (Simmonds & Zammit Lupi, 2010) auguran un fuerte crecimiento del uso del e-mentoring en el mundo laboral en general y en las cadenas hoteleras de lujo en particular. No obstante, una particularidad importante del programa consistía en un proceso complejo de atribución de mentores a mentees y viceversa. Este proceso conlleva un alto grado de satisfacción tanto por parte de los mentores como por parte de los mentees a nivel del aparejamiento, lo que no parece posible con tanta flexibilidad en un entorno académico, aparejando profesores y estudiantes. La dedicación del mentor al mentee es otro aspecto importante que tendremos que considerar entre el mundo empresarial y académico. En una empresa se podrá utilizar un ratio muy bajo de mentees a mentores, lo que no será cierto en el caso académico por la gran diferencia numérica entre las poblaciones del alumnado y del profesorado.

Homitz y Berge (Homitz & Berge, 2008) subrayan los beneficios del e-mentoring para los mentores, abriéndoles a nuevas perspectivas y a fuentes de informaciones recientes. Aplicando el concepto al caso de los profesores de altas escuelas hoteleras, es cierto que un e-mentoring hacia los estudiantes en prácticas en hoteles conllevará el acceso a fuentes de informaciones sobre nuevas prácticas profesionales, técnicas novedosas de gestión, casos prácticos y figuras concretas y reales. Este material se podrá utilizar, a posteriori, en el aula para ilustrar partes teóricas del curso.

En un estudio sobre mentoring en el marco de prácticas para estudiantes a Magisterio en Israel, Maureen Rajuan (Rajuan, 2008) utilizó el modelo de Calderhead y Shorrock (1997, citado por Rajuan M., 2008) para analizar la percepción de sus mentores por parte de los estudiantes. Según dichos autores, las aportaciones de mentores a mentorees se pueden categorizar en cinco mayores orientaciones:

- Orientación académica (conocimiento teórico).
- Orientación técnica (habilidades y astucias).
- Orientación práctica (conocimiento adquirido por la experiencia del mentor).
- Orientación personal (relación amistosa o paternalista, motivación).
- Orientación crítica (evaluación, superación, mejoras).

En el caso del prácticum en Israel estudiado por la Dra. Rajuan, los mentores veían su papel a desarrollar según las siguientes frecuencias:

- Académica: 6,0%
- Técnica: 32,2%
- Práctica: 31,7%
- Personal: 23,5%
- Crítica: 6,6%

No obstante, los mentees tenían una percepción algo diferente respecto al papel a desarrollar por sus mentores:

- Académica: 9,0%
- Técnica: 22,1%
- Práctica: 29,0%
- Personal: 31,0%
- Crítica: 9,0%

Cruzando las percepciones, vemos que hay un acuerdo sobre la leve importancia de las orientaciones Académicas y Críticas. Al contrario, la orientación personal es mucho más importante para los mentees (primer rango) que para los mentores (tercer rango). En realidad, si descartamos las dos categorías marginales (académica y crítica), las demás se clasifican de manera exactamente inversa.

Analizando la realidad de la experiencia vivida, a posteriori, por los mentees en lugar de las expectativas o de las percepciones del papel a desempeñar por los mentores, las frecuencias fueron las siguientes:

- Académica: 26,9%
- Técnica: 22,3%
- Práctica: 19,1%
- Personal: 18,7%
- Crítica: 13,1%

En lugar de clasificar las aportaciones de mentores a mentorees en función de su contenido, podemos también clasificarlas en función de las modalidades de intervención del mentor (Quintín, 2008) según la siguiente clasificación:

- Reactiva (respuesta a una petición del mentoree).
- Proactiva (enseñanza socrática a la iniciativa del mentor).
- Pedagógica (transmisión de objetivos, criterios de evaluación, contenidos, metodología,... por parte del mentor).

- Socio afectiva (motivación individual o colectiva, cohesión grupal, valoración colectiva,... a la iniciativa del mentor).
- Organizacional (coordinación, planificación, ... por parte del mentor).

En dicha clasificación, Jean-Jacques Quintin ha subrayado la alta importancia de los efectos de modalidades proactiva y socio afectiva sobre el rendimiento de los mentees a nivel de resultados académicos.

Hemos visto, más arriba, la importancia de las diferencias culturales e idiomáticas que tienen que afrontar los estudiantes en un contexto internacional. Estas diferencias son omnipresentes en el marco de las prácticas en hoteles debido al marco internacional de la formación tal y como lo describimos en el parágrafo sobre el aspecto constructivista y significativo de las prácticas. Encontramos dificultades similares en el entendimiento mismo del mentoring y del tutoring. Según Jean-Jacques Quintin (Quintin, 2008), la palabra “tutor” tiene un significado bastante similar en francés (tuteur) y en inglés (tutor) respecto a la actividad de soporte adicional ofrecido por el tutor. No obstante, el contexto francés y los hábitos académicos y culturales franceses integran un aspecto importante, no presente en los hábitos anglosajones, según cual el tutor debe ser elegido por el estudiante y dicha elección aceptada por el propio tutor. En todos casos, el término tutor se entiende en un contexto de enseñanza-aprendizaje donde el alumnado ocupa una posición central. La palabra “coach”, traducida al francés por Quintin en “guide” o “guía” en castellano, se desmarca del proceso académico tradicional de transmisión de conocimiento para incorporar una noción más cercana del entrenamiento.

“Il annonce le passage d’une conception de l’enseignant perçu comme « *sage on the stage* » à celle où il serait envisagé comme « *un guide on the side* »” (Quintin, 2008).

El «coach» aporta ayuda, motivación, entrenamiento y soporte moral sin necesariamente tener competencias técnicas en el área aprendida. El término “mentor”, al contrario, supone competencia, experiencia y alto nivel de capacidad en el ámbito de competencia. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, el término “tutor” se caracteriza más por un contexto behaviorista mientras que en contextos constructivistas el docente se aproximará más de las nociones de “coach” o de “mentor”. En la visión de aprendizaje significativo de Ausubel, el docente se aparenta claramente a un “mentor”.

2.3 Las herramientas y los métodos de comunicación

Violaine Page-Lamarche (Page-Lamarche, 2004) diferencia las tecnologías unidireccionales de las tecnologías bidireccionales. En el primer modelo, los docentes publican recursos didácticos en Internet, los cuales permanecen disponibles para los estudiantes a cualquier momento. En el segundo modelo, bidireccional, integran tecnologías de supervisión y comunicación. Estas últimas tecnologías se dividen entre comunicación síncrona (audio conferencias, videoconferencias, aulas virtuales,...) y comunicación asíncrona (correos electrónicos, foros,...).

En un análisis de la comunicación mediada por ordenador por la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, Gallego y Gutiérrez (Gallego Arrufat & Gutierrez Santiuste, 2011) se basaron en las aportaciones de Garrison y Anderson (2005) y su modelo triangular compuesto por los tres elementos inseparables: social, cognitivo y docente. Por su estudio utilizaron un modelo con herramientas tanto síncronas (chats con Windows Live Messenger) como asíncronas (correos electrónicos y foros realizados en la plataforma Aulaweb). Llegaron a la elaboración de un modelo de análisis complejo para el contenido de interacciones virtuales basado tanto en indicadores de presencia social, cognitiva y docente (modelo de Garrison y Anderson) como en el análisis de cómo se producen las interacciones. En una publicación más reciente, Gutiérrez Santiuste (Gutiérrez Santiuste E. , 2012) utiliza su modelo para analizar las características y la eficacia del chat, del foro (plataforma Aulaweb) y del correo electrónico (Hotmail Messenger) en la comunicación virtual docente durante un periodo de prácticas. Analizó las presencias docente, social y cognitiva en los tres tipos de comunicación virtual utilizadas pero también la percepción de estas tres presencias por parte del alumnado.

Un grupo de investigadores de la Facultad de Ciencias de la Charles Sturt University en Wagga, Australia, dirigido por Andrea Crampton (Crampton, Ragusa, & Cavanagh, 2012) estudiaron el impacto del uso de herramientas de comunicación sobre la enseñanza a distancia de dos asignaturas, Introducción a Microbiología (MIC) e Introducción a Sociología (SOC). Pudieron demostrar que el uso de recursos informatizados en la educación a distancia aumentaba los resultados académicos y ayudaba a cumplir los objetivos de aprendizaje. Subrayaron la importancia de variedad de herramientas distintas: presentaciones de Power Point, grabaciones MP3, clases virtuales, chat,... Esta variedad no sólo

podía responder a diferencias entre estudiantes con memoria visual o auditiva pero también respondía a especificidades de entornos y de situaciones. El uso de grabaciones MP3 era intenso en ciertas ocasiones (trayectos en coche o transporte en común, mientras se realizan tareas domésticas,...) y encontraron mucho más éxito que las presentaciones de Power Point. Pudieron demostrar una correlación positiva entre el uso del chat y del blog (estudiantes que publicaron mensajes de preguntas tanto sobre contenidos como preguntas generales) y las correspondientes notas finales en las asignaturas estudiadas. El acceso a tutoriales y a clases virtuales fue también directamente y positivamente correlacionado con los resultados académicos finales del alumnado estudiado. Relacionaron el éxito académico de los estudiantes investigados tanto con la diversidad de recursos disponibles cómo con la frecuencia de acceso por parte de dichos estudiantes.

Sharon H. Garrison y Daniel J. Borgia (Garrison & Borgia, 1999) de la Florida Gulf Coast University (FGCU) en Florida, USA, hicieron un estudio comparativo sobre clases magistrales de Introducción a Finanzas y la misma asignatura enseñada con una plataforma virtual. El estudio es muy interesante por varios aspectos. En un primer lugar, la asignatura estudiada es parte de las asignaturas típicas de Gestión de Empresas en las Altas Escuelas de Gestión Hotelera. Por otra parte, los autores subrayan una característica del alumnado muy similar al de dichas escuelas: la alta variedad de perfiles académicos y las grandes diferencias entre estudiantes respecto a las competencias matemáticas y contables. Basándose sobre experiencias previamente realizadas en la North Carolina School of Science and Mathematics (NCSSM) (Wilson, 1997 citado por Garrison & Borgia, 1999), del Departamento de Matemáticas de la Universidad de Colorado (Abrams, 1998, citado por Garrison & Borgia, 1999), de la Northern Virginia Community College (NVCC) (Sener, 1996, citado por Garrison & Borgia, 1999), de la Nova Southeastern University (McFarland, 1996, citado por Garrison & Borgia, 1999) y de la California State University at Northridge (McCollum, 1997, citado por Garrison & Borgia, 1999), diseñaron varios cursos de Finanzas en plataformas informáticas con resúmenes de capítulos, ejercicios resueltos, animaciones PowerPoint y rúbricas con retroalimentación. No obstante la variedad de recursos utilizados, la comunicación hacia los estudiantes se hacía en mayor parte por el uso de correo electrónico. Las plataformas fueron adaptadas y mejoradas continuamente gracias a sugerencias y retroalimentaciones de estudiantes. En los trabajos preparatorios a la elaboración de la plataformas, subrayan un estudio muy interesante hecho por el Profesor McCollum de la

California State University at Northridge quien dividió su clase de estadísticas en dos grupos, uno siguiendo sesiones magistrales presenciales, el otro estudiando en una versión online del curso. Tanto en pruebas intermedias como al examen final, el grupo habiendo estudiado online sacó notas significativamente más altas (McCollum, 1997, citado por Garrison & Borgia, 1999).

3. Metodología

3.1 Estructura

En el presente apartado explico la metodología que he seguido a lo largo de mi investigación.

La primera parte, dedicada al marco teórico, fue objeto del apartado anterior y se desarrolló de manera autónoma fuera del marco belgo-luxemburgués. Parte del trabajo posterior se realizó en un ámbito europeo de investigación y se desarrolló en el marco de mis funciones en el seno del Comité de Investigación e Innovación de BBI-Lux en los campus de Bruselas y Wiltz (Luxemburgo). La metodología utilizada incorporó varias herramientas y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, siguiendo avances por etapas y círculos concéntricos.

Después de la revisión de literatura, he analizado el contenido de los currículos de las principales escuelas de gestión de hoteles en cuanto al contenido pero también a los ritmos educativos y a la manera de alternar temporadas académicas y periodos de prácticas. El objetivo era averiguar una cierta homogeneidad de currículo con el fin de poder justificar la transferibilidad de mi investigación al sector de las altas escuelas de gestión de hoteles en su globalidad.

El paso siguiente fue el estudio de un currículo tipo para poner en evidencia la importancia de las prácticas y de las asignaturas experienciales en el alcanzado de los objetivos pedagógicos. El objetivo era ver cómo se llegaba a cubrir los objetivos con aspectos principales y secundarios de las asignaturas y de las actividades experienciales. En esta parte, utilicé varias técnicas cualitativas como entrevistas, grupos de trabajo y, por supuesto, estudio de caso y etnografía. En este apartado de análisis del currículo he podido también delimitar dónde la presencia virtual docente podía incrementar la calidad educacional o cubrir debilidades curriculares.

La última fase de la investigación fue de tipo cuantitativo para evaluar el interés de la presencia virtual docente durante las prácticas.

3.2 Revisión de literatura

Durante un primer periodo he revisado el estado actual de conocimiento y literatura científica publicada sobre los temas relacionados con la tesis, tanto a nivel de comunicación y PVD como a nivel de las teorías educacionales y de las herramientas de análisis de estructura perceptual. De manera no exhaustiva, los diferentes campos estudiados en relación al tema de la tesis, fueron:

- Formación en las Altas Escuelas Hoteleras Internacionales en general y en las cinco escuelas más conocidas en particular.
- Formación práctica, “practicum” y prácticas en empresas.
- Organización, seguimiento y supervisión de las prácticas en empresas hoteleras en el marco de la formación por las Altas Escuelas Hoteleras Internacionales.
- Comunicación virtual y presencia virtual docente.
- Entornos virtuales de formación.

3.3 Creación del Departamento de Investigación e Innovación en el BBI

Como ya lo decía en la introducción del presente apartado dedicado a mi metodología de trabajo, gran parte de mi investigación se desarrolló en el marco del Comité de Investigación e Innovación del BBI, instituto de educación superior en gestión de hoteles con campus en Wiltz (Luxemburgo) y en Bruselas.

Creado en 1990, BBI ofrece en sus dos campus el mismo programa educacional, dentro de una estructura única y con estrategias y objetivos pedagógicos comunes (BBI-Lux, 2017). Con acreditación del Ministerio de Educación Superior e Investigación del Gran Ducado de Luxemburgo, BBI tiene que cumplir los requisitos del tratado de Bolonia y la normativa del Espacio Europeo de Educación Superior. La internacionalización del currículo, las prácticas internacionales, la incorporación de una dinámica de investigación del profesorado y del alumnado son unos de los requisitos de la política europea de educación superior pero también son elementos importantes que he podido subrayar en mi revisión de literatura.

BBI es la única escuela de gestión en Bélgica y Luxemburgo especializada en gestión de hoteles impartiendo la totalidad de su currículo en inglés. Como lo veremos también en el análisis curricular de las principales escuelas de gestión de hoteles, es la única de las que hemos analizadas con acreditación oficial propia por un estado miembro del EEES.

Tomando en cuenta la importancia, en gran parte de mi investigación, del marco constituido por el Departamento de Investigación e Innovación del BBI, me ha parecido importante relatar aquí el proceso que ha llegado a su creación así como sus objetivos y sus criterios de trabajo.

3.3.1 Importancia de la Investigación en las Escuelas en Europa

La investigación juega un papel esencial en la aportación de datos necesarios a la toma de decisión empresarial y es mucho más creíble cuando viene del mundo académico por la objetividad y la independencia del profesorado (Cobanoglu & Moreo, 2001). Por estas razones, las actividades de investigación y desarrollo no se pueden disociar del buen funcionamiento de las instituciones de formación superior. La investigación es necesaria por permitir a la escuela quedar pertinente y creíble. Forma un marco propicio al aprendizaje y favorece la aparición de nuevos temas de educación. También permite dar notoriedad al profesorado presentándolo como expertos en sus áreas de especializaciones.

Las autoridades europeas siempre favorecieron la integración de la investigación científica y de la investigación científica aplicada dentro del mundo académico de sus países miembros (Jung-En Oh, 2007). Aún si el tratado de Roma no incorporaba nada sobre la investigación académica mientras que este tema ya estaba mencionado en el tratado de creación del Eurito, su organización se basó sobre su artículo 308. Por otra parte, el artículo 24 del Acta Única Europea introducía un título sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico en la tercera parte del tratado CEE.

Más tarde, los tratados de Maastricht y de Ámsterdam consagraron la investigación como ámbito prioritario de la política europea.

Entre 1995 y 1999, el cuarto programa marco europeo centraba su labor sobre investigación y desarrollo en las tecnologías educativas.

El comunicado de la conferencia de Berlín en 2003 declaraba que la investigación era una de las actividades fundamentales de la educación superior en Europa. Un grupo de expertos fue creado por la Comisión Europea para mejorar las relaciones entre educación superior e investigación (Emilio Fíntela et alii, 2003).

El Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2010 fijaba como objetivo presupuestario la parte de investigación en el 3% del PIB de los estados miembros. Este objetivo puede ponerse en relación con la parte creciente de los programas de I+D y de I+D+I en el presupuesto nacional de Luxemburgo, los cuales pasaron de 28 millones de euros en el año 2.000 (0,13% del PIB) a 326,4 millones de euros en el año 2014 (0,69% del PIB). El objetivo del gobierno luxemburguesa es de incrementar estos importes para llegar entre 2,4 y 2,6 del PIB en el año 2020 (Ministre de l'Economie Luxembourgeois, Plan national pour une croissance intelligente, durable et inclusive - Avril 2015).

Por otra parte, el programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea y el CORDIS (COmmunity Research and Development Information Service) han previsto fondos de financiaciones para proyectos de investigación en áreas de interés del BBI tales como "Innovation in SME's" y "Europe in a changing world".

3.3.2 Creación del Departamento

En conformidad con el tratado de Boloña, la investigación académica en el BBI será esencialmente una investigación aplicada con el objetivo de llegar a una mejor comprensión de la realidad elaborando teorías para validarlas con experiencias prácticas.

La National Research Foundation clasifica la investigación en tres áreas distintas: investigación fundamental, investigación aplicada e investigación de desarrollo (Kahn & Olsen, 1988). La investigación fundamental no tiene objetivo comercial o empresarial pero participa al desarrollo del conocimiento científico (Kahn & Olsen, 1988). La investigación aplicada está vinculada a avances científicos con objetivos empresariales específicos relacionados con productos o servicios (Kahn & Olsen, 1988). La investigación de desarrollo son actividades técnicas no rutinarias con objetivo de trasladar conocimientos científicos o resultados de investigación hacia productos o procesos (Kahn & Olsen, 1988).

El objetivo del departamento será posicionarse como interlocutor del mundo empresarial quedando a la escucha de sus necesidades y problemas. El estudio de caso será una herramienta de predilección.

Las especificidades de BBI como institución educativa con carácter profesional nos posiciona en primera línea de intercambios permanente con la industria hotelera. Por nuestro profesorado, ya que la mayoría de nuestros profesores están todavía en actividad dentro de la industria, pero también por nuestros estudiantes durante las prácticas. Esta posición nos permite desarrollar una política de investigación muy práctica y útil, en simbiosis con las verdaderas necesidades de la industria, pero también nos facilita las posibilidades de transmitir los avances científicos y técnicos hacia las empresas y, más particularmente, hacia las pequeñas y medianas empresas que constituyen el motor de desarrollo del tejido económico europeo.

Por estas razones, hemos considerado oportuno la apertura del departamento de investigación e innovación con el fin de estructurar las actividades de investigación y darles la importancia que merecen en el seno de la escuela. Sus objetivos serán de formar, tanto estudiantes como profesores, a la investigación aplicada y a guiarlos en sus tareas para asegurar una continuidad y una coherencia en las líneas de investigación. Por esta razón, los miembros del departamento, trabajando colegialmente, organizarán dos estructuras diferenciadas, una para el profesorado y otra adaptada a los trabajos de investigación que se pueden pedir a los estudiantes. El objetivo final siendo la creación de una dinámica de investigación favoreciendo el incremento de la calidad global educativa.

El departamento de investigación e innovación tiene la siguiente estructura:

- Don Stéphane D. Demaeght, en su calidad de Director del Programa de Másteres y de Coordinador de la Investigación e Innovación.
- Un miembro del Consejo de Administración (Governance Board), elegido por éste.
- Dos miembros del Consejo Pedagógico, elegidos por éste.
- Un consultor-asesor en "coaching" para los estudios de casos de los estudiantes.

3.3.3 Misiones del Departamento de Investigación e Innovación

La misión del departamento en materias de investigación es triple:

- Crear una dinámica de investigación en la escuela (profesorado y alumnado).
- Ayudar a la redacción de artículos e informes para su difusión y publicación.
- Estar a la escucha de las necesidades de las empresas en materia de investigación y establecer vínculos de colaboración y/o financiación.

El coordinador de investigación es responsable del desarrollo de las actividades de investigación e innovación pero también del establecimiento de las políticas y normas a seguir en materia de investigación e innovación. Estará al tanto de la integración de dichas actividades en la formación de los estudiantes y coordinará la repartición de responsabilidades dentro de los miembros del profesorado.

El departamento de investigación e innovación asegurará la orientación de investigaciones en ámbitos claves y la trasmisión de resultados hacia profesorado y alumnado así como su publicación en revistas profesionales, científicas y/o académicas especializadas y reconocidas o su presentación en coloquios y conferencias internacionales. La publicación se hará en revistas profesionales especializadas sin comité de lectura (tales como Horesca, Horeca Magazine, Hotel International,...) o con comité de lectura (tales como AMFORHT, I-CHRIE, Euro-CHRIE, EAIE,...). Además, cada uno de los trabajos de investigación tendrán que estar registrado para su depósito legal en la Biblioteca Nacional de Luxemburgo.

En el marco de nuestros acuerdos de cooperación (Cabo Verde, Laos, Nicaragua, Vietnam,...), el departamento asegurará la comunicación de los resultados de investigación hacia nuestros socios extranjeros con el fin de facilitar su eventual publicación en dichos países. Organizaremos seminarios de presentación en los países con los cuales colaboramos para formar sus profesores durante los desplazamientos de nuestros profesores en temporada de verano (summer courses).

El análisis curricular con la cobertura de los objetivos pedagógicos de manera horizontal y vertical por asignatura incorporado en la presente tesis es un ejemplo de la variedad de misiones que podrá cumplir el Departamento.

3.3.4 Herramientas de Investigación

La investigación se organizará en función de dos ejes diferentes que podrán unirse para ciertos temas o proyectos concretos:

- La investigación aplicada o práctica realizada por el profesorado de BBI bajo supervisión y coordinación del departamento de investigación e innovación.
- La investigación aplicada realizada por los estudiantes en el marco de su trabajo de fin de estudios ("Business Plan" y "Dissertation").

La metodología general se basará en el siguiente esquema (*Figura 2*):

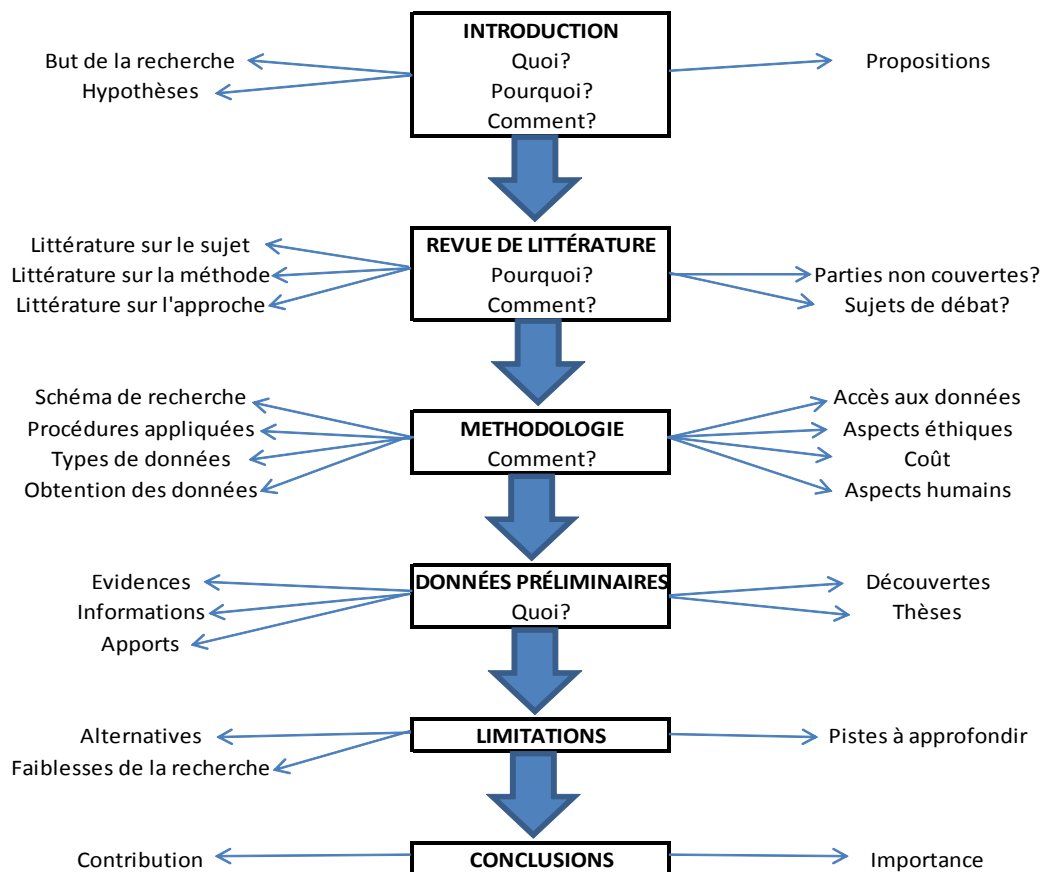


Figura 2. Main Research Methodology.

3.3.5 Investigación del profesorado

A nivel de la investigación aplicada o fundamental efectuada por el profesorado de BBI, seminarios se organizarán dos veces al año (en octubre y abril de cada año académico). Un coaching individualizado se realizará por un asesor especializado y supervisado por el departamento con el fin de mantener la motivación y el seguimiento del trabajo de investigación de los profesores.

La metodología se adaptará de la siguiente manera:

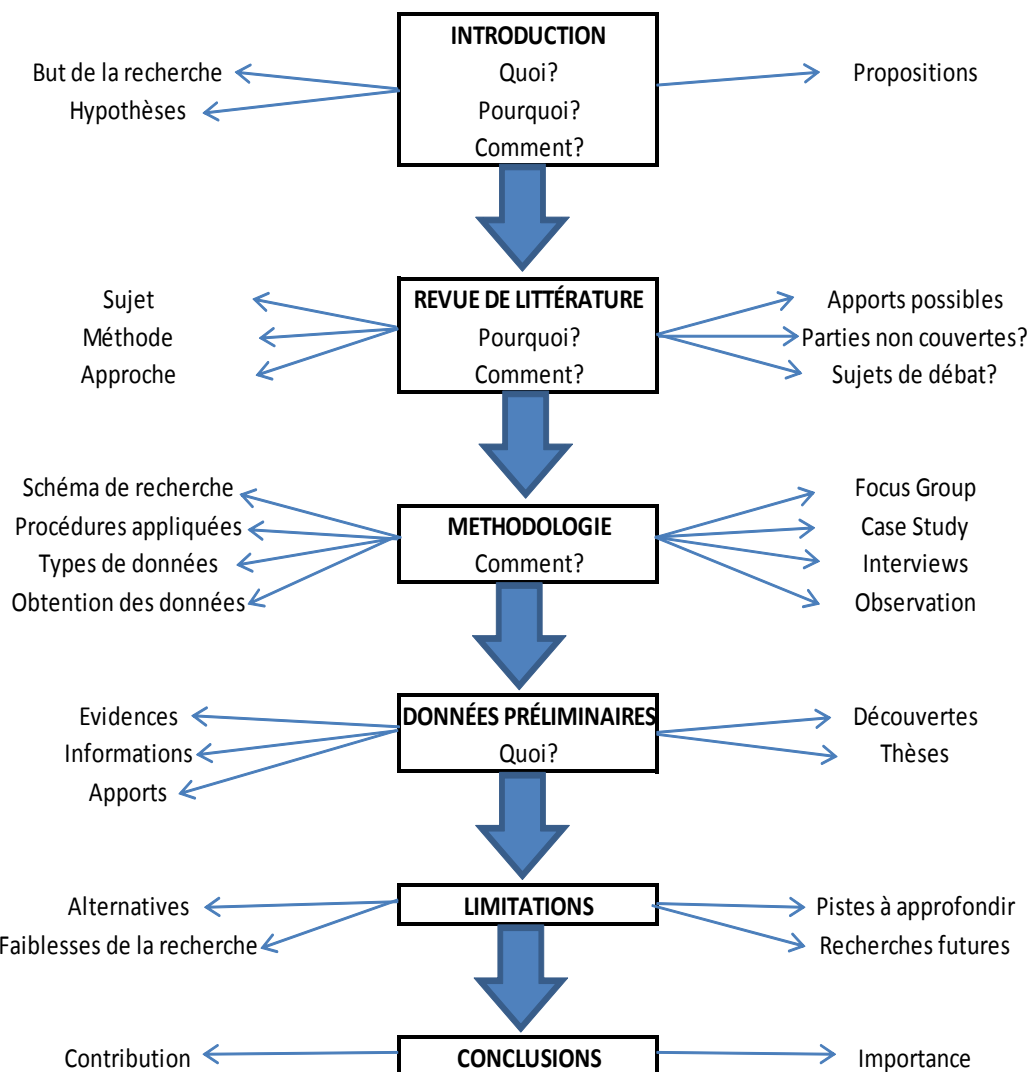


Figura 3. Research Methodology for BBI Teachers.

El primer seminario se organizó en diciembre de 2016 para explicar el funcionamiento y los objetivos del departamento. Durante dicho seminario, hemos empezado a trabajar sobre temas relacionados con la presente tesis siendo la primera línea de investigación elegida: Innovación en el Seguimiento de los Periodos de Prácticas. Durante este seminario, hemos constituido un grupo de trabajo y nos hemos referido al estudio global encargado por el "World Tourism Organization" (UNWTO) a la Asociación Mundial para la Formación Hotelera y Turística (AMFORHT) sobre la visión de prácticas en empresas durante la formación en gestión de hoteles.

3.3.6 Investigación del alumnado

A nivel de la investigación efectuada por el alumnado en el marco de la redacción de los planes de negocios y de los trabajos de fin de estudios, el departamento supervisará la elección adecuada de temas así como su interés para la industria o para el mundo académico vinculado con dicha industria.

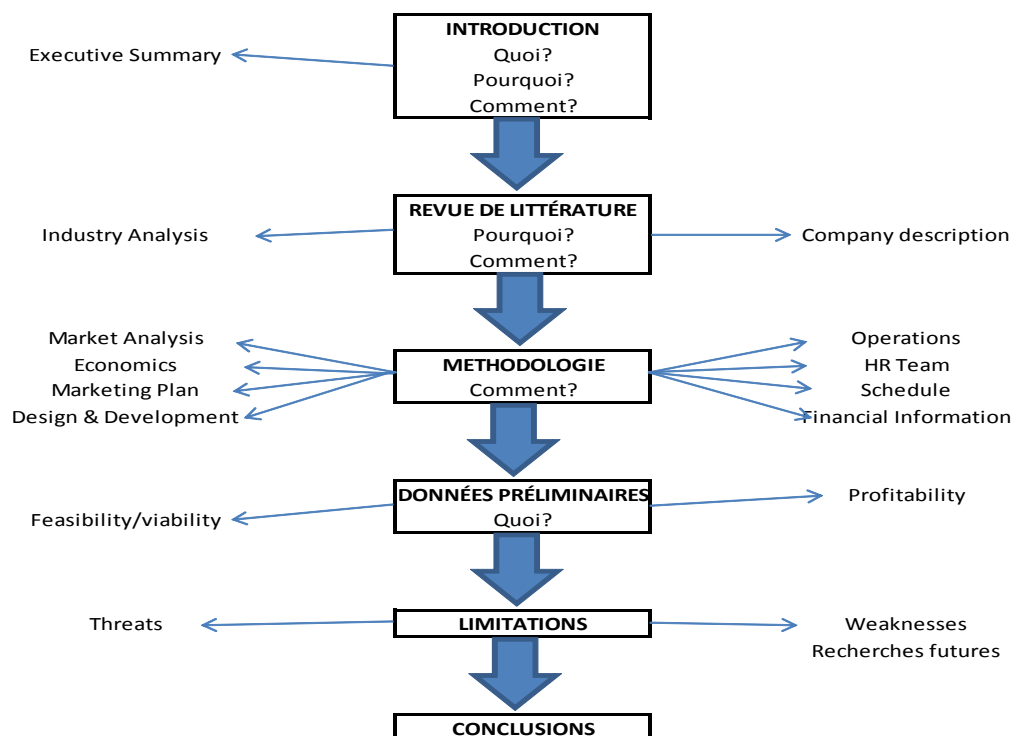


Figura 4. Simplified Research Methodology for BBI Students.

La metodología general (*Figura 2*) se utilizará para los trabajos de fin de estudios mientras que una metodología simplificada (*Figura 4*) se adaptará a los planes de negocios.

Un seguimiento se organizará gracias a herramientas informáticas vinculadas con el "e-mentoring" y con la presencia virtual docente. Este seguimiento se adaptará también al seguimiento del aprendizaje "off-campus" de las materias de especializaciones del máster (ongoing assessment):

OPTION 1 - MARKETING & SALES MANAGEMENT

1	Marketing and Segmentation Strategies	AS 4080
2	Marketing Research Methodologies	AS 4052
3	Hotel Sustainable Development	AS 4678
4	Economics & Statistics for the Hospitality Industry	AS 4700

OPTION 2 - FINANCIAL & ACCOUNTING MANAGEMENT

1	Capital Expenditures Practice in the Hospitality Industry	AS 4620
2	Corporate Financial Management	AS 4466
3	Hotel Asset – Principles and Practices & Hotel Investment	AS 4676
4	Economics & Statistics for the Hospitality Industry	AS 4700

OPTION 3 - HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

1	Business Ethics & Across Cultures in the Hospitality Industry	AS 4885
2	Managing Hospitality Human Resources	AS 4357
3	Managing Performance Appraisal Systems	AS 4702
4	Business Behaviours in the Hospitality Industry	AS 4703

OPTION 4 - INTERNATIONAL MANAGEMENT

1	Hotel Asset – Principles and Practices & Hotel Investment	AS 4676
2	International Hospitality Development	AS 4428
3	Strategic Planning System	AS 4078
4	Hospitality Properties & Facilities Development	AS 4701

Figura 5. MA Program Specialization Subjects.

3.4 Técnicas cualitativas previas a la fase de investigación cuantitativa

Después de la revisión de literatura y del análisis de contenido de los currículos y ritmos educativos en las principales escuelas de gestión de hoteles, utilicé técnicas cualitativas para el estudio del currículo de BBI con el fin de poner en evidencia la importancia de las prácticas y de las asignaturas experienciales en el alcanzado de los objetivos pedagógicos.

Alternando grupos de trabajo y entrevistas, he analizado cómo llegábamos a cubrir los objetivos educativos con aspectos principales y secundarios de las asignaturas y de las actividades experienciales.

3.4.1 Grupo de trabajo con profesores

Un primer grupo de trabajo fue constituido previamente al análisis del currículo para determinar los siguientes elementos:

- Definición de los Objetivos de Aprendizajes según criterios científicos basados en la revisión de literatura;
- Definición de la taxonomía y de los descriptores utilizados para el análisis del currículo.

Adicionalmente, este grupo de trabajo opinó también sobre otros puntos relacionados con la presente tesis:

- Delimitación de las asignaturas sujetas a la presencia virtual docente para la fase de investigación;
- Expectativas de la presencia virtual docente a nivel de la formación del alumnado;
- Expectativas de la presencia virtual docente a nivel del profesorado;
- Posibles mejoras de la adecuación entre universidad e industria por medio de la presencia virtual docente;
- Herramientas a integrar en la plataforma informática de comunicación y de presencia virtual docente;
- Sugerencias adicionales.

3.4.2 Grupos de trabajo con estudiantes

He organizado tres grupos de trabajos con estudiantes del último año del grado para que opinen sobre los niveles conseguidos en el currículo referente a los Dublin Descriptors y sobre las habilidades cubiertas (tanto asignaturas como prácticas y actividades experienciales). Cada grupo de trabajo se ha reunido entre dos y tres veces en sesiones de 30 a 120 minutos. La grabación de sonido

se realizó siempre con un mínimo de dos aparatos manipulados por personas distintas para evitar cualquier problema técnico y pérdida de información.

Un primer grupo de trabajo se ha reunido en Bruselas, dos otros grupos de trabajo se organizaron en Wiltz. Cada grupo realizó un análisis horizontal y vertical de currículo considerando cuáles eran los objetivos de aprendizajes (conocimientos, cualidades, habilidades y actitudes) desarrollados en cada una de las asignaturas de los tres años del programa de Bachelor.

3.4.3 Entrevistas de profesores

Realicé entrevistas grabadas con cada uno de los profesores para llegar a un análisis similar a la que hicieron los grupos de trabajo de estudiantes pero del punto de vista de los docentes. Cada profesor opinó durante su entrevista sobre los objetivos de aprendizajes (conocimientos, cualidades, habilidades y actitudes) desarrollados en cada una de sus asignaturas del programa de Bachelor llegando a un análisis horizontal y vertical idéntica a la que fue realizada con los estudiantes.

De este modo, he podido cruzar percepciones del profesorado y del alumnado. La combinación de los grupos de trabajo de estudiantes con las entrevistas de profesores me ha permitido analizar el currículo, las metas cubiertas y no cubiertas, lo que está cubierto por las prácticas y lo que queda por cubrir. En un segundo paso, veré cómo la presencia virtual docente en prácticas puede ayudar a cubrir lo que no está cubierto y/o a mejorar los objetivos pedagógicos.

3.5 Fase de investigación cuantitativa

Elaboré un cuestionario sobre interés de la presencia virtual docente durante prácticas basado en dos cuestionarios utilizados en investigaciones anteriores, uno de Lisa G. Sisson MM RD & Allison R. Adams MBA (Sisson & Adams, 2013), otro de Allan Yen-Lun Su Ph.D. , Judy L. Miller Ph.D. RD & Carol Shanklin Ph.D. RD (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997). Adapté el cuestionario para conseguir tres cuestionarios específicos: uno para estudiantes (Apéndice 1), uno para

profesores (Apéndice 2), uno para profesionales de la industria hotelera (Apéndice 3).

He probado el cuestionario sobre una muestra de 11 estudiantes en Bruselas, 17 estudiantes en Luxemburgo y 7 profesores. Los 28 estudiantes también validaron el contenido de los cuestionarios de profesores para averiguar si era comprensible y sin errores.

Después del proceso de validación y función de este, he cambiado algunas cosas menores:

- La pregunta sobre el nombre de la escuela vendrá al principio para que se rellene un cuestionario por escuela en caso de profesores impartiendo en varias escuelas.
- La opción "Professor" en la pregunta "What is your current position in Education" se cambiará a "Professor - Doctor"
- La opción "Manager" en la pregunta "What is your current (or last) position in Hospitality Industry" se cambiará a "Manager/Head of Department"
- Se especificarán los casos de preguntas dónde se pueden elegir varias opciones.

Pasé los tres cuestionarios (Apéndices 4 a 6) a una plataforma informática, "www.askabox.com", y envié el vínculo a 7.000 contactos en el mundo de la hostelería. Envié 2.500 invitaciones a contestar a través mi cuenta Facebook y una cantidad similar por mi cuenta LinkedIn. También he pedido por contactos personales y correos electrónicos a los estudiantes de BBI, HEC Marbella, Les Roches Marbella y Les Roches Suiza.

3.5.1 Análisis de los Primeros Resultados

La primera parte del análisis cuantitativo se basará en el estudio e interpretación de los resultados brutos de las respuestas en la plataforma informática. Analizaré las respuestas de los tres grupos de intervinientes, estudiantes, profesores y profesionales de la industria hotelera. Basándome en este análisis, podré sacar primeras conclusiones referentes a la opinión de cada grupo sobre el impacto de la presencia virtual docente durante las prácticas sobre un posible incremento del nivel de formación de los estudiantes pero también sobre la retroalimentación hacia el profesorado y sobre una mejor adecuación entre

industria y mundo académico. En conclusión de dicho apartado, haré una comparación de los resultados conseguidos.

3.5.2 Matrices Importancia-Adecuación

La herramienta que utilizaré está basada en los estudios de Martilla y James (Martilla & James, 1977) en el marco de las evaluaciones comparativas o *benchmarking*. Esta técnica permitirá elaborar mapas con cuatro situaciones diferentes permitiendo la identificación de prioridades altas, debilidades leves o déficit críticos. Bajo esta metodología, los mapas perceptuales resultantes podré identificar en qué objetivos pedagógicos tenemos que centrar los esfuerzos de presencia virtual docente y qué profesores tenemos que involucrar en el sistema de supervisión-comunicación.

3.5.3 Técnicas Descriptivas y Segmentación Jerárquica

A continuación utilizaré técnicas de estadística descriptiva para poder sacar conclusiones más relevantes sobre las respuestas e interpretarlas adecuadamente.

El examen de la literatura científica en materia de extracción de grupos de consumidores descubre que en los últimos años diferentes trabajos se han centrado en la obtención de segmentos de usuarios de servicios offline (ej. Soper 2002; Karjaluoto et al., 2002; Garland 2005; Lee et al., 2005; Cameron et al., 2006) y online (Swaiger y Locarek-Junge, 1998 [teóricamente en base al grado de adopción de una innovación]; Durkin, 2004 [en el marco del estilo de la toma de decisiones de los clientes]; Pons, 2007 [en el contexto de la Web 2.0 y el turismo rural]; Vallespín et al., 2007 [uso del móvil en la búsqueda de información turística]).

Para poder extraer los diferentes grupos de estudiantes emplearé una técnica estadística denominada segmentación jerárquica que desarrolla un modelo de clasificación basado en árboles y clasifica los casos en grupos. Los resultados permiten pronosticar valores de una variable (criterio) a partir de varias características. Es una técnica utilizada en Marketing para la definición de

diferentes subgrupos y sus perfiles característicos permitiendo emitir una campaña o un tipo de información adecuada a cada grupo (Liñares y Muñoz, 2008). El procedimiento se puede utilizar por tanto para segmentar, estratificar, predecir, reducir datos y clasificar variables, etc.

Además, aplicaré la técnica de análisis cluster bietápico (*two-step cluster analysis technique*). Esta técnica se basa en la análisis de variables dependientes e independientes para formar grupos en función de la tipología de respuestas de los diferentes estudiantes que contestaron a la encuesta.

Estas técnicas se han convertido en una forma muy popular de identificar segmentos de mercado basándose en datos recolectados a través de encuestas (Frochot y Morrison, 2000; Dolnicar, 2012).

Además se aplicarán sendos análisis de la varianza univariante (ANOVA) para conocer la existencia de medias diferentes en las variables Conocimiento (K-knowledge) y Habilidades/Capacidades/Actitudes (SAA-Skills, Abilities, Attitudes) provocadas por diferentes variables de clasificación (como nivel formativo, universidad, género o edad). En cada caso los supuestos básicos del análisis de la varianza serán contrastados para garantizar la bondad de los resultados. En particular, se comprobará el supuesto de homocedasticidad a través del test de Levene, es decir, si las varianzas error de todas las submuestras formadas no difieren entre sí. Estos resultados serán apoyados con pruebas no paramétricas como la H de Kruskal-Wallis debido a problemas con el tamaño muestral.

La *Figura 6* ilustra la metodología que he seguido a lo largo de la investigación con referencia a los métodos y técnicas utilizadas.

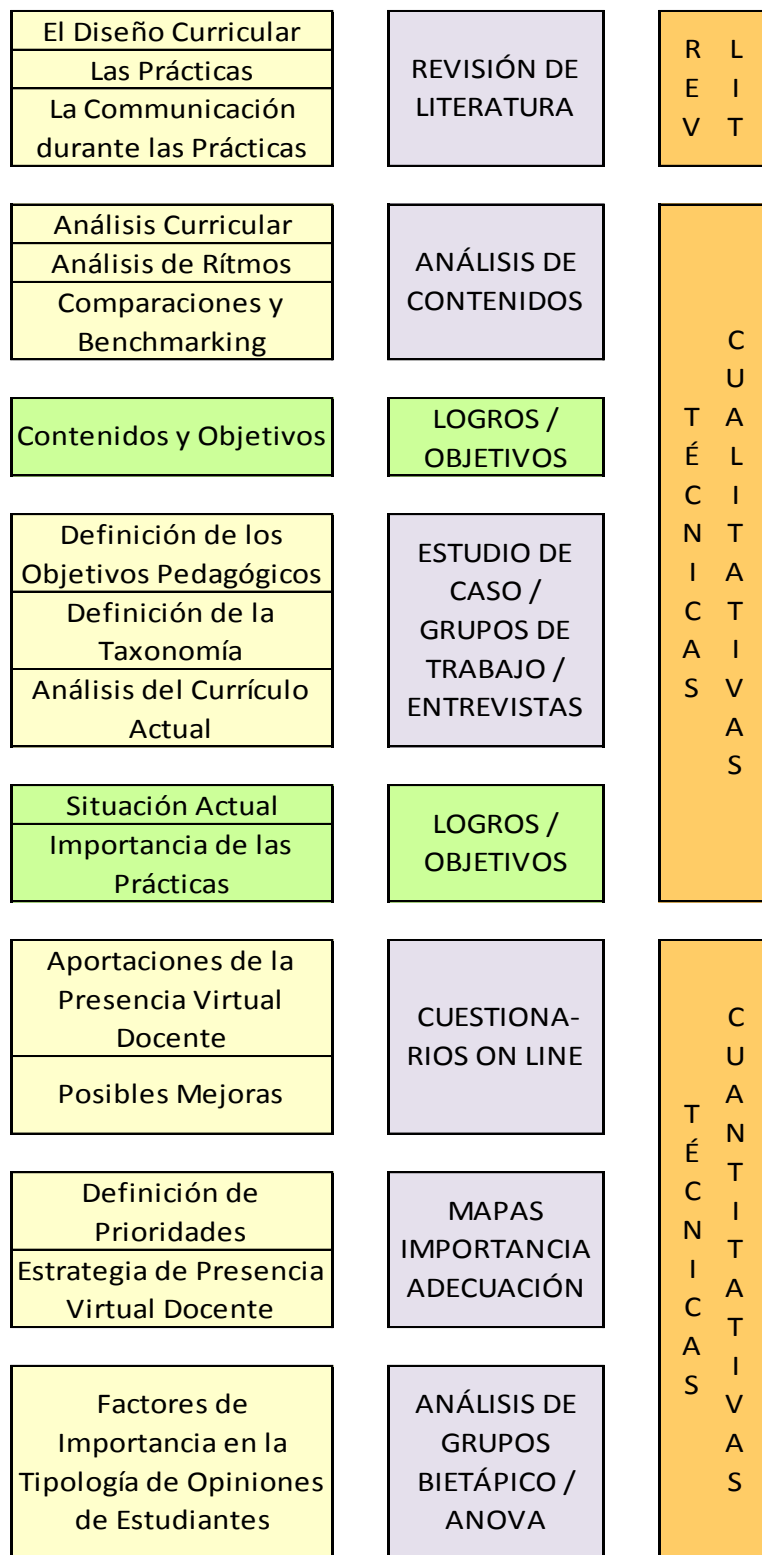


Figura 6. Metodología.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

En este apartado analicé el currículo de cada una de las más famosas escuelas de gestión de hoteles. Las tablas utilizadas para reflejar las asignaturas están en el idioma principal de enseñanza de cada institución, en francés para École Hôtelière de Lausanne y en inglés para la mayoría de las demás.

4.1 Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)

EHL es la primera escuela hotelera en el mundo y fue creada en el año 1893 por Jacques Tschumi con el nombre inicial de "Ecole Professionnelle de la Société Suisse des Hôtelières" (Ecole Hôtelière de Lausanne, 2017). Al principio, los cursos se impartían en el "Hôtel d'Angleterre", al lado del Lago Lemán para formar un personal cualificado a petición de los hoteles de lujo. En 1904, la escuela se mudó a la avenida Avenue de Cour, en Lausana, y se abrió a la educación mixta en 1924 con la matrícula de las cuatro primeras estudiantes femeninas.

En el año 1951 contaba unos 500 estudiantes de 30 nacionalidades diferentes y en el 1959 EHL innovó con los primeros periodos de prácticas en hoteles ajenos.

En el 1975, EHL cambió sus instalaciones a su actual ubicación en el "Chalet-à-Gobet", a unos kilómetros al norte de Lausana. Para resolver el problema de la larga lista de espera para entrar en EHL, un examen de entrada es obligatorio desde 1986. Desde 1994 EHL ofrece un programa de "Bachelor" y el inglés se sumó al francés en 1996 como idiomas de impartición de los cursos. Desde entonces, EHL propone programas bilingües.

Desde 1996, EHL es parte de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Suiza Occidental, siendo la primera escuela suiza de hostelería reconocida como universidad por las autoridades suizas. En 2001, EHL amplió su oferta con el Master in Hospitality Administration (MHA), un programa de postgrado similar a un MBA.

Además de varios cursos, formaciones y seminarios para mandos y directivos de la industria hotelera y programas cortos de verano, la Escuela Hotelera de

Lausana ofrecía tres tipos de formaciones: el Diploma en dos años, el "Bachelor Degree" en cuatro años y los Masters.

J F M A M J J A S O N D J F M A M J J A S O N D J F M A M J J A

Diplôme	ACADEMIQUE	PRATIQUE	ACADEMIQUE	PRATIQUE
Diplôme	ACADEMIQUE	PRATIQUE	ACADEMIQUE	PRATIQUE

Figura 7. Academic Rhythm Diploma EHL.

SEMESTRE 1			
	Heures	Cr.US	ECTS
Arts de la table & Gastronomie	81	3,3	5,1
Gastronomie théorie	21	0,7	1,1
Arts de la table théorie	15	0,5	0,8
Stewarding théorie	6	0,2	0,3
Connaissance des boissons	12	0,4	0,6
Gestion de la restauration théorie 1	18	1,2	1,8
Mathématiques professionnelles	9	0,3	0,5
Hospitalité & Art de Vivre	75	5	7,5
Réception théorie	21	1,4	2,1
Housekeeping théorie	9	0,6	0,9
Lingerie théorie	9	0,6	0,9
Economie 1	15	1	1,5
Langue intégrée 1	21	1,4	2,1
Business & Technologie 1	102	6,6	9,9
Marketing 1	21	1,4	2,1
Comptabilité générale 1	21	1,4	2,1
Droit 1	12	0,8	1,2
Gestion des ressources humaines 1	21	1,4	2,1
Initiation à l'architecture	6	0,2	0,3
Communication d'affaires 1	21	1,4	2,1
Compétences Opérationnelles	276,5	6,7	9,9
Gastronomie pratique	128	2,8	4,3
Arts de la table pratique	45	1	1,5
Stewarding pratique	21,5	0,5	0,7
Réception pratique	12	0,3	0,4
Housekeeping pratique	16	0,4	0,5
Lingerie pratique	12	0,3	0,4
Outils informatiques de gestion 1	42	1,4	2,1
Projet d'Entreprise 1	25	1,7	2,5
TOTAL	640,5	26,6	40
SEMESTRE 2			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines	960	16	32
Projet d'Entreprise 2	15	1	1,5
TOTAL	975	17	33,5
SEMESTRE 3			
	Heures	Cr.US	ECTS
Hospitalité & Gastronomie	99	6,6	9,9
Gestion de l'hébergement	24	1,6	2,4
Gestion de la restauration théorie 2	33	2,2	3,3
Economie 2	18	1,2	1,8
Langue intégrée 2	24	1,6	2,4
Business & Technologie 2	166	10,7	16,1
Marketing 2	30	2	3
Compta. gén. & gestion fin. 2	33	2,2	3,3
Droit 2	18	1,2	1,8
Gestion des ressources humaines 2	27	1,8	2,7
Ingénierie théorie	24	1,6	2,4
Cyber hôtel	10	0,3	0,5
Communication d'affaires 2	24	1,6	2,4
Leadership & Supervision	106	4,7	7,1
Concept de restauration	35	2,3	3,5
Hébergement pratique	18	0,6	0,9
Ingénierie atelier	11	0,4	0,6
Outils informatiques de gestion 2	42	1,4	2,1
Projet d'Entreprise 3	75	5	7,5
TOTAL	446	27	40,6
SEMESTRE 4			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines	960	16	32
Travail académique de stage	80	1,8	2,7
TOTAL	1040	17,8	34,7

Figura 8. Curriculum Diploma EHL.

El Diploma, "Diplôme de Gestion en Hôtellerie et Restauration" era un programa equivalente al BTS francés (Bac +2) con una duración de dos años alternando semestres académicos y prácticos (*Figura 7*). Era disponible hasta febrero del año 2015 y se daba tanto en inglés como en francés con posibilidades de entrar en el programa en setiembre o en febrero.

Este diploma tenía acreditación de la NEASC (New England Association of Schools and Colleges) desde 2004 con un sistema de créditos americanos. Tenía también acreditación suiza permitiendo entrar en el sistema europeo de ECTS.

Una de las dos características importantes de este programa era que durante el segundo semestre académico (tercer semestre contando las prácticas), los estudiantes desarrollaban sus facultades de liderazgo supervisando estudiantes del primer semestre académico. Otra característica era la gestión individual de un proyecto profesional específico en el cual el estudiante tenía que crear una página web como soporte a la apertura de un negocio.

La *Figura 8* reproduce el contenido académico del currículo en idioma francesa.

El "Bachelor Degree" propuesto por la EHL es un "Bachelor of Science" acreditado en EEUU por la CIHE (Commission on Institutions of Higher Education) de la NEASC desde 2004. Tiene también acreditación del gobierno federal suizo como BSc (Bachelor of Science) en conformidad con los acuerdos de Boloña.

Este grado se compone de un año preparatorio ("preparatory year" en inglés o "année préparatoire" en francés) necesario para su acreditación como diploma de una Alta Escuela Especializada de Suiza Occidental (Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, HES-SO). Al ser un año preparatorio, no da derecho a créditos europeos ECTS. Está seguido por tres años de bachelor clásico.

Como podemos observar en la *Figura 9*, dos periodos de prácticas están previstos durante la segunda parte del año preparatorio y del penúltimo año. El idioma del programa es electivo entre francés e inglés.

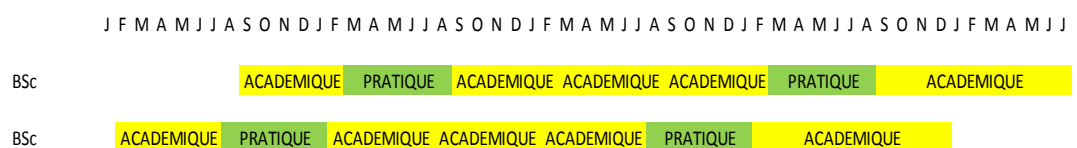


Figura 9. Academic Rhythm BSc. EHL.

Hasta el año 2015, el programa se basaba en un tronco común y varios cursos opcionales. El tronco común queda reproducido en la *Figura 10* para los primeros semestres y en la *Figura 11* para los dos últimos semestres.

SEMESTRE 1			
	Heures	Cr.US	ECTS
Cuisine	244,5	5	
BDS cuisine (Berceau des sens)	47	1	
Food Court Cuisine	70	1,5	
Garde -Manger	30	0,5	
Pâtisserie	50	1	
Préparations préliminaires	25	0,5	
Cuisine pédagogique	22,5	0,5	
Restaurant	132	2	
BDS restaurant	50	1	
Food Court Restaurant	42	0,5	
Bars	40	0,5	
Enologie	40	1	
Enologie et géographie viti-vinicole	20	0,5	
Connaissance des boissons et réglementations	20	0,5	
Initiation à la dégustation et accords mets et vins			
Hébergement	58,5	1,2	
Housekeeping pratique	13,5	0,3	
Lingerie pratique	9	0,2	
Front office pratique	18	0,4	
Housekeeping théorie	6	0,1	
Lingerie théorie	6	0,1	
Réception théorie	6	0,1	
Contrôle et logistique	90	1,8	
Achats/approvisionnement	12,5	0,3	
Stewarding	77,5	1,5	
Introduction à la culture hôtelière	130	3,5	
Economie des industries de l'accueil	20	0,5	
Sciences appliquées à l'alimentation	20	0,5	
Histoire du vin, miroir de civilisation	20	0,5	
Alimentation et culture	20	0,5	
Anthropologie de l'hospitalité	20	0,5	
Introduction to Business English 1	30	1	
Activités complémentaires	175	3,5	
Finger Food	25	0,5	
Food Court Cuisine	25	0,5	
Pâtisserie	25	0,5	
Cuisine pédagogique	25	0,5	
Bars	25	0,5	
Banquet	25	0,5	
Garde -Manger	25	0,5	
TOTAL	870	18	0
SEMESTRE 2			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines		12	0
TOTAL	0	12	0
SEMESTRES 3 et 4			
	Heures	Cr.US	ECTS
Introduction aux outils de décision	150	15	15
Comptabilité générale	40	4	
Introduction au droit	40	4	
Macro-économie	40	4	
Bureautique/Tableur	30	3	
Outils de décision	170	18	15
Méthodes quantitatives	40	5	
Economie du Tourisme	40	4	
Droit des affaires	40	4	
Comptabilité analytique	40	4	
Economie du secteur de l'accueil	10	1	
Les bases du Management	120	12	14
Marketing de l'accueil	40	4	
Gestion des ressources humaines	40	4	
Micro-économie	40	4	
TOTAL	440	45	44
SEMESTRE 5			
	Heures	Cr.US	ECTS
Création de valeurs pour l'entreprise	120	12	15
Gestion financière	40	4	
Marketing et Management du revenu	30	3	
Ressources humaines et impacts financiers	15	1,5	
Restauration et performance	10	1	
Hébergement et performance	10	1	
Outils avancés de décision	15	1,5	
Création de valeur et expérience du client	120	12	14
Marketing et management des services	40	4	
Interface client en restauration	20	2	
Interface client en hébergement	30	3	
Management de l'information client	30	3	
Piloter les processus	100	10	15
Management des opérations de service	40	4	
Processus de l'accueil	30	3	
Processus et systèmes d'information	30	3	
TOTAL	340	34	44
SEMESTRE 6			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 20 ou 24 semaines		7,5	7
TOTAL	0	7,5	7

Figura 10. Common Core BSc EHL 2015 Semesters 1 to 6.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

SEMESTRES 7 et 8			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stratégies et innovation	110	11	14
Management stratégique	80	8	
Simulation des stratégies de dev. Hôtelier	30	3	
Option Finance	120	12	18
Finance d'entreprise	30	3	
Gestion financière immobilière	30	3	
Finance de marché	30	3	
Contrôle de gestion en hôtellerie	30	3	
Option Marketing	120	12	18
Performance marketing	40	4	
Intelligence marketing	40	4	
Marketing numérique	40	4	
Option Entreprenariat	120	12	18
Pilotage de la formation des PME	40	4	
Entreprenariat et management du risque	40	4	
Gestion de l'Innovation	40	4	
Travail de diplôme (10 semaine)		15	17
TOTAL	230	38	49

Figura 11. Common Core BSc EHL 2015 Semesters 7 & 8.

Además de los cursos en el tronco común, los estudiantes podían elegir entre varios cursos optativos como podemos observar en la Figura 12:

	Heures	Cr.US	ECTS
Humanités et Sciences Sociales			
Introduction aux sciences sociales	40	4	4
Relations interpersonnelles	40	4	4
Sociologie	40	4	4
Psychologie	40	4	4
Architecture d'intérieur	40	4	4
Ethique et responsabilité	40	4	4
Maths et Sciences Naturelles			
Management des infrastructures	40	4	4
Nutrition	40	4	4
Statistiques avancées	40	4	4
Méthodologie de recherche	40	4	4
Langues			
Espagnol débutant I-II	40	4	4
Espagnol débutant III-IV	40	4	4
Espagnol intermédiaire I-II	40	4	4
Espagnol intermédiaire III-IV	40	4	4
Allemand débutant I-II	40	4	4
Allemand débutant III-IV	40	4	4
Allemand intermédiaire I-II	40	4	4
Mandarin débutant I	40	4	4
Mandarin débutant II	40	4	4
Mandarin débutant III	40	4	4
Rédaction académique	40	4	4
Business English	40	4	4
Advanced Business Communication	40	4	4

Figura 12. Optional Subjects BSc EHL 2015.

Para los estudiantes del programa en inglés, tres niveles de cursos en francés relacionados con el mundo de los negocios estaban disponibles como cursos

optativos. Dichos estudiantes podían también seguir el curso de Redacción Académica en francés en lugar de seguirlo en inglés.

A partir de 2016, el programa ha cambiado ligeramente como lo vemos a continuación en la *Figura 13* y en la *Figura 14*. En el año preparatorio (semestres 1 y 2), a pesar de cambios menores en la parte académica (esencialmente la incorporación de actividades complementarias dentro de los cursos correspondientes), se aprecia que el mayor cambio se refiere al aumento de los créditos para el periodo de prácticas sin aumento de su duración. La práctica del tercer año (semestre 6) también aumenta considerablemente en lo que a créditos se refiere.

SEMESTRE 1			
	Heures	Cr.US	ECTS
Cuisine 1	140,0	3,4	0
Cuisine Gastronomique BDS (Berceau des sens)	40,0	1,0	
Cuisine Food Court	50,0	1,2	
Pâtisserie Production	25,0	0,6	
Cuisine Finger Food	25,0	0,6	
Cuisine 2	85,5	2,1	0
Cuisine Pédagogique	25,0	0,6	
Boulangerie	15,5	0,4	
Pâtisserie Pédagogique	25,0	0,6	
Recherche et Développement	20,0	0,5	
Restaurant	215,0	5,3	0
Restaurant Gastronomique BDS	54,0	1,3	
Food Court Restaurant	46,0	1,1	
Bar Principal	35,0	0,9	
Bar Cocktails	35,0	0,9	
Banquets	45,0	1,1	
Œnologie	70,0	1,7	0
Œnologie et géographie viti-vinicole	45,0	1,1	
Connaissance des boissons et réglementations	25,0	0,6	
Hébergement	60,0	2,0	0
Housekeeping	24,0	0,8	
Front office	36,0	1,2	
Contrôle et logistique	57,5	1,4	0
Préparations préliminaires	25,0	0,6	
Stewarding	32,5	0,8	
Introduction à la culture hôtelière	102,0	3,4	0
Economie des industrie de l'accueil	18,0	0,6	
Alimentation et culture	18,0	0,6	
Anthropologie de l'hospitalité	18,0	0,6	
Opérations en Hébergement	18,0	0,6	
Introduction to Business English 1	30,0	1,0	

SEMESTRE 2		
	NA	20
Stage 24 semaines		
TOTAL 1 + 2	730,0	39,3

SEMESTRES 3 et 4			
	Heures	Cr.US	ECTS
Bases de Gestion en Accueil	225,0	15,3	23
Contrôle des coûts en Restauration	30,0	2,0	
Gestion Opérationnelle Hébergement	30,0	2,0	
Fondamentaux du Marketing	30,0	2,0	
Comportement Humain	30,0	2,0	
Economie du Tourisme	45,0	2,7	
Conception et Qualité de Service	30,0	2,3	
Marketing Opérationnel	30,0	2,3	
Introduction aux outils de décision	255	16,1	24
Comptabilité générale	45	2,7	
Micro-économie	30	1,7	
Bureautique/Tableur	30	1,7	
Mathématiques	45	2,7	
Analyse Financière	30	2,3	
Macro-économie	30	2,3	
Méthodes quantitatives	45	2,7	
Communication et Culture	150	8,6	13
Anglais	60	4	
Espagnol (2 langues sur 4)	30	1,3	
Allemand (2 langues sur 4)	30	1,3	
Mandarin (2 langues sur 4)	30	1,3	
Russe (2 langues sur 4)	30	1,3	
Gestion du Risque Juridique	30	2,0	
TOTAL 3 + 4	630,0	40,0	60,0

Figura 13. Common Core BSc EHL 2016 Semesters 1 to 4.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

Los cursos optativos se concentran en el último semestre. Estos cambios son significativos de la importancia creciente de los periodos de prácticas dentro del currículo.

SEMESTRE 5			
	Heures	Cr.US	ECTS
Analyse de la Gestion d'entreprise	120	8,0	12
Comptabilité de Gestion	45	3,0	
Management du Revenu	45	3,0	
Info Clients et Canaux de Distribution	30	2,0	
Gestion Appliquée à l'Accueil	90	8,1	12
Système de Gestion des Talents	30	2,7	
Marketing International des services	30	2,7	
Management des Opérations de Service	30	2,7	
Communication et Culture	60	4,0	6
Espagnol (1 langues sur 4)	30	1,3	
Allemand (1 langues sur 4)	30	1,3	
Mandarin (1 langues sur 4)	30	1,3	
Russe (1 langues sur 4)	30	1,3	
Gestion du Risque Juridique	30	2,7	
SEMESTRE 6			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines	NA	20	30
TOTAL	270	40,1	60,0

SEMESTRE 7			
	Heures	Cr.US	ECTS
Analyse Intégrée de Gestion d'entreprise	120	10,1	15
Stratégie d'Entreprise	45	3,7	
Finance d'Entreprise	45	3,7	
Méthode de Recherche ou Gestion de Proje	30	2,7	
Gestion Intégrée du Secteur de l'Accueil	90	9,9	15
Finance de l'Immobilier	30	3,3	
Gestion du Patrimoine	30	3,3	
Leadership	30	3,3	
SEMESTRE 8			
	Heures	Cr.US	ECTS
Cours Electifs (3 cours/6 semaines)	90	8	12
Travail de diplôme (10 semaine)			18
TOTAL	300	40	60

Figura 14. Common Core BSc EHL 2016 Semesters 5 to 8.

El Máster ofrecido por la EHL es un "Executive MBA in Hospitality Administration" de doce meses impartido exclusivamente en inglés. Cuenta con 1.920 horas lectivas y corresponde a 43 créditos americanos ó 64 ECTS. Al igual que los otros programas, el Máster tiene acreditación americana de la NEASC y acreditación suiza HES-SO de nivel universitario en ciencias aplicadas.

Desde 2016, EHL ofrece también un Máster mixto con una parte de aprendizaje a distancia del 80% ("off-campus") y 20% presencial ("on campus"). Es un "MBA in Hospitality" totalmente en inglés pero, a final de 2016, todavía carecía de acreditación tanto europea como americana.

4.2 Glion Institute of Higher Education (Glion ou GIHE)

Glion Institute of Higher Education se clasifica como una de las tres mejores escuelas de gestión de hoteles en el mundo (Taylor Nelson Sofres, 2010). El instituto fue creado en el año 1962 por Walker Hunziker y Frédéric Tissot, ubicándose en el "Grand Hotel Bellevue", en la ciudad Suiza de Glion, con una primera promoción de 15 estudiantes de cinco nacionalidades diferentes (Glion Institute of Higher Education, 2017). En 1989, se abrió el campus de Bulle donde está actualmente ubicado el programa del MBA. En los primeros años, el "Centre International Glion", en francés, también conocido como "International Institute of Glion", en inglés, ofrecía un diploma en tres años basado en la tradición hotelera suiza con la ambición de adaptar sus cursos y programas a los incesantes cambios de la industria.

En 1995, el Bachelor Degree completó la oferta académica seguido, en 2000, por el Master Degree. En el año 2002, el "Centre International Glion" entró en el grupo "Laureate International Universities" del cual ya formaba parte "Les Roches", y cambió su nombre a "Glion Institute of Higher Education". En 2013, se abrió un campus adicional en Londres.

Actualmente, el campus original de Glion, al lado de la ciudad de Montreux, es tanto una escuela como un hotel con vistas espectaculares hacia el Lago Lemán, los Alpes suizos y franceses y la Riviera Suiza. Cuenta con cinco restaurantes, alojamiento para estudiantes, biblioteca y aulas. Es dónde se imparten los cursos del primer año de estudio.

El campus de Bulle, en el distrito de Gruyere y cantón de Friburgo, está a solo 30 minutos en coche de Glion. Sus infraestructuras modernas acogen los estudiantes a partir del segundo año.

Hasta el año 2015, GIHE ofrecía un programa corto en dos años llamado DEUHG (Diplôme d'Etudes Universitaires Hôtellerie Générale) en francés o "Associate Degree" en inglés. Este programa constituía también los primeros años del Bachelor Degree. Los cuatro primeros semestres de formación eran un tronco común entre el DEUHG y el grado. Era una formación en dos años de nivel BTS y empezando en Enero, Julio u Octubre. Como lo podemos observar en la *Figura 15*, unas prácticas de seis meses eran incorporadas después un primer semestre académico. Para los estudiantes empezando en Octubre, las prácticas se podían

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

alargar hasta nueve meses porque el segundo semestre académico (tercer semestre del ciclo) empezaba en Enero.

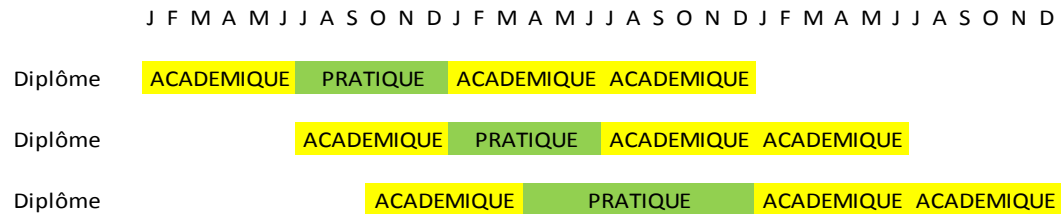


Figura 15. Academic Rhythm DEUHG Glion till 2015.

El DEUHG tenía acreditación NEASC y era reconocido por las autoridades de cantón de Friburgo. No obstante, no daba derecho al sistema ECTS del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). La Figura 16 refleja su currículo.

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS		CTS
Professional Development	9	Professional Development	9	Professional Development	6
Craft based learn. in Service & Kitchen	3	Craft based learn. in Food & Beverage	3	Food & Beverage Mgt.	3
Intro to Food & Beverage	3	or Craft based learn. in Rooms Div.	3	Managing Rooms Revenue	3
Rooms Division	3	Food & Beverage Administration	3		
		Hospitality Operations Management	3	Entrepreneurship	9
Entrepreneurship	3			Management Finance	3
Intro to Hospitality Management	3	Entrepreneurship	6	Entrepreneurial Management	3
		Principles of Tourism & Travel	3	Principle of Marketing	3
General Education (Languages)	3	Basic Financial Accounting	3		
English for Academ. Purp. Intermediate	3			General Education	9
or EAP upper Intermediate	3	General Education (Languages / IT)	3	EAD Advanced	3
or EAP Advanced	3	EAP upper Intermediate	3	or Critical reading of Literature	3
or Spanish	3	or EAP Advanced	3	or Organizat. Communication	3
or French	3	or IT in Business & Society	3	plus 2 optional courses	6
		or Spanish	3		
General Education	6	or French	3	TOTAL	24
Information Technology	3				
Pers. Development & Academic Skills	3	General Education	4		
		Psychology of Leadership	3		
TOTAL	21	or Principles of Geopolitics	3		
		Advanced Academic Support	1		
SEMESTRE 2		TOTAL	22		
Stage 24 semaines	2				
TOTAL	2				

Figura 16. Curriculum DEUHG Glion till 2015.

Existía también una posibilidad de salir del programa al finalizar el tercer semestre para conseguir el DGHR (Diplôme en Gestion Hôtelière et Restauration) similar al ofrecido por EHL pero, no obstante, más corto.

El DGHR tenía acreditación NEASC y era también reconocido por las autoridades de cantón de Friburgo. La parte académica del DGHR (semestres 1 y 3), y los dos primeros semestres académicos del DEUHG, se impartían en el campus de Glion. El último semestre académico de DEUHG se impartía en el campus de Bulle en Gruyère.

Los cursos del campus de Glion se podían seguir en francés o en inglés. Los cursos del campus de Bulle se daban exclusivamente en inglés.

Desde 2015, el DEUHG no está disponible mientras que una opción sigue vigente para salir del programa de grado después del tercer semestre como lo requería el DGHR. El estudiante consigue, de esta forma, un "Diploma in Hospitality Management" con dos semestres académicos más un semestre de prácticas. Esta opción queda muy escondida en la página internet de la escuela (solo se encuentra al hacer una búsqueda interna con la opción "search" y la palabra "diploma") y no se promueve.

Para el grado, GIHE ofrecía también hasta 2015 la posibilidad de elegir entre el BBA (Bachelor in Business Administration) y el BA (Bachelor in Arts) con varias opciones: BBA (Bachelor in Business Administration) in Hospitality Management, BA (Bachelor of Arts) in Hospitality Management with Sustainable Development in Tourism, BA in Hospitality Management with Real Estate Finance and Revenue Management, BA in Hospitality and Human Resources, BA in Hospitality Management with Sales and Marketing, BA in Hospitality Management with Event Management o BA in Hospitality Management with Environmental Management.

El campus de Londres solo ofrecía el BBA in Hospitality Management. Este último campus tampoco ofrecía las posibilidades del DEUHG o del DGHR.

La *Figura 17* nos enseña como la primera parte del grado (BA o BBA) era en tronco común con el DEUHG, razón por la cual no reproduzco el contenido de currículo de sus dos primeros años ya que los podemos consultar en la *Figura 16* en la página anterior.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

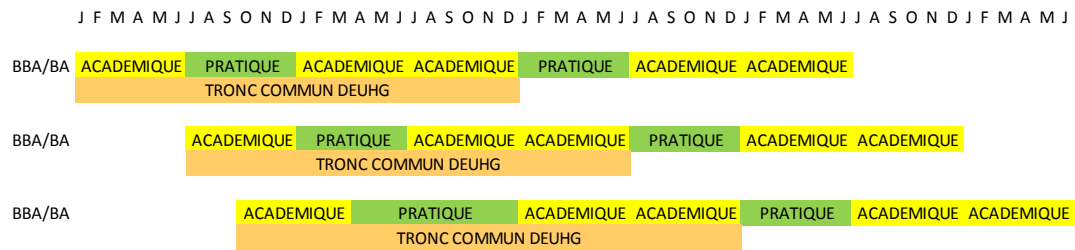


Figura 17. Academic Rhythm BA & BBA Glion till 2015.

La cantidad de opciones en el programa del grado (BBA y BA) y el sistema de especializaciones daba una flexibilidad muy alta para los dos últimos semestres académicos durante cuales los estudiantes tenían que elegir especializaciones y opciones.

La *Figura 18* refleja el contenido de los dos últimos semestres del grado (semestres 6 y 7), después del tronco común con el DEUHG (semestres 1 a 4) y del segundo semestre de prácticas (semestre 5).

SEMESTRE 6		SEMESTRE 7	
	CTS		CTS
Développement Professionnel	3	Développement Professionnel	10
Ressources humaines	3	Dissertation ou Recherche + Rapport	6
Techniques d'Entreprises	12	Séminaire de l'emploi	1
Droit et Législation	3	Centre d'évaluation	3
Economie	3	Techniques d'Entreprises	9
2 Cours de spécialisation	6	3 Cours de spécialisation	9
Culture Générale		21	
Philosophie et éthique	3		
Statistique	3		
Techniques de recherche et de rédaction de rapport	3		
Comportement organisationnel	3		
3 Cours optionnels	9		

Figura 18. Curriculum BA/BBA Glion Semesters 6 & 7 till 2015.

A partir de 2015, el BA ha desaparecido y los programas se uniformaron hacia un BBA con varias especializaciones: *BBA in Hospitality Management with Luxury Brand Management*, *BBA in Hospitality Management with Real Estate Finance*

and Revenue Management, BBA in Hospitality Management with Sales and Marketing, BBA in Hospitality Management with New Venture Creation. El estructura del programa se ha modificado totalmente hacia un sistema de bloques de conocimientos académicos o prácticos. Cada semestre incluyendo dos bloques consecutivos. Cada bloque representa nueve semanas de curso a razón de 50 horas por semana y una semana de exámenes.



Figura 19. Academic Rhythm BBA Glion 2016.

Como lo podemos averiguar, es un cambio radical de currículo y de ritmo académico. Aunque la alternancia de semestres académicos y prácticos queda idéntica al anterior ritmo académico como lo podemos observar en la Figura 19, el ritmo dentro de los semestres académicos es muy diferente con una enseñanza en módulos.

SEMESTRE 1	SEMESTRE 3
Block 1: F&B	Block 5: General Education
Applied Learning F&B Introduction Applied Learning F&B Advanced Communication in Service	Research Methods Sociology of Food Environmental Management
Block 2: Rooms Division	Block 6: Business Performance
Applied Learning Front Office Applied Learning Housekeeping Communication in Service	Financial Accounting Hospitality Business Human Resources
SEMESTRE 2	SEMESTRE 4
Blocks 3 and 4: Internship	Block 7: Management & Entrepreneurial
Internship 24 weeks Applied Learning Online Course	Hospitality Operations Management Entrepreneurial Management Management Finance
	Block 8: Research & Macro Environment
	Principle of Marketing Economics Statistics

Figura 20. Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 1 to 4.

SEMESTRE 5	SEMESTRE 7
Blocks 9 and 10: Internship	Block 13: Business Development
Internship 24 weeks Reflection of Practice Online Course	Ethics & Social Responsibility Innovation Project Management
SEMESTRE 6	Block 14: Future Strategies
Block 11: People Management	Research and Consultancy Change Management International Business Strategy
Intercultural Management Consumer Behavior Leadership	
Block 12: Specialization	Honors Capstone Block
Specialization Courses Organizational Behavior Business Planning Entrepreneurial Finance	Dissertation Proposal Dissertation Project

Figura 21. Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 5 to 7.

En la *Figura 20* y en la *Figura 21*, podemos observar el contenido del nuevo currículo del BBA de Glion desde el año 2016.

A nivel de grado, Glion ofrece también un "Bachelor Degree in Event, Sport and Entertainment Management".

Un postgrado destinado a estudiantes con estudios universitarios previos y deseando dedicarse a carrera administrativa del sector hotelero está compuesto por los bloques 1, 2 y 6 del BBA más un periodo de prácticas de cuatro a seis meses. Su duración total es de un año y tres meses.

A nivel des másteres, la oferta se compone de un Master of Science in Hotel Management (MSc), un Master of Science in Hospitality Finance (MSc) y un MBA in Hospitality and Service Industries.

4.3 Les Roches International School of Hotel Management

La "Ecole des Roches" fue creada en 1954 por los hermanos Marcel y Jean-Pierre Clivaz (Les Roches International School of Hotel Management, 2017). En aquel entonces no era especializada en gestión de hoteles sino que ofrecía programas de educación secundarias americanos y europeos para unos 60 jóvenes de una edad entre 12 y 18 años (chicos en Les Roches y chicas en Prés Fleuris). En los primeros años, los estudiantes venían esencialmente de Francia e Italia antes de acoger jóvenes de EEUU y de los demás países europeos hasta contar, en 1965, 220 estudiantes de 60 países diferentes y de 5 continentes. Frente al éxito de la escuela, Francis y Roger Clivaz, hermanos de los fundadores, Marcel y Jean-Pierre, se unieron al proyecto.

En 1979, la "Ecole des Roches", en francés, también conocida como "Les Roches International School", en inglés, se convirtió en "Les Roches, Hotel and Tourism School" marcando su especialización en la formación hotelera y convirtiéndose en la primera y única escuela hotelera suiza ofreciendo programas en inglés. Entre 1979 y 1983, los programas de educación secundaria y el programa superior en gestión de hoteles existieron en paralelo pero, en 1983, Les Roches cerró su escuela secundaria para centrarse en la formación hotelera con unos 170 estudiantes.

En 1986, se firmó un contrato entre Gesthotel S.A., propietaria de la escuela, y la Swiss Hotel Association (SHA). Entre 1987 y 2010, la institución fue reconocida por la Swiss Hotel Association bajo el nombre de "Swiss Hotel Association Hotel Management School Les Roches". En noviembre del año 2000, Les Roches fue comprada por "Sylvan International Universities", grupo educativo estadounidense con campus en EEUU, México, Chile, España y otros países. En el año 2004, "Sylvan International Universities" cambió su nombre a "Laureate International Universities" (LIU) y en 2010, Bill Clinton, antiguo presidente de los EEUU, fue nombrado "Chancellor of Laureate International Universities".

Les Roches ofrece parte o totalidad de sus programas en tres campus diferente, en Suiza, España y China. Los tres campus, siendo el campus principal de Bluche, en Suiza y los "Branch Campus" de Marbella en el sur de España y Jin Jiang en China, constituyen una única escuela. Los títulos emitidos en los tres campus tienen el mismo valor y se emiten por una institución única. No obstante, la

totalidad de los programas no se encuentran disponibles en todos los campus y existe variaciones en la oferta académica según el país dónde se sitúa el campus.

Además de los tres campus constituyendo la "Universidad Les Roches", acuerdos de colaboración existen con la "Blue Mountains International Hotel Management School" en Leura y en Sidney, ambos en Australia, con la "Royal Academy of Culinary Arts" en Amman, en Jordania, y con el "Enderun College" en Manilla, en las Islas Filipinas.

Los programas académicos están acreditados por la "Commission on Institutes of Higher Education" (CIHE) de la New England Association of Schools and Colleges" (NEASC) y la totalidad de los cursos se imparten en inglés. La oferta académica de Les Roches se compone de un abanico extensivo de cursos en gestión hostelera, cubriendo los campos de la industria turística y del viaje. El programa incluye cursos tanto teóricos como prácticos, y periodos cortos de prácticas dentro de la escuela y prácticas más largas en hoteles, restaurantes e instituciones acreditadas por la escuela. Las habilidades intelectuales de los estudiantes se desarrollan también mediante cursos de educación general relacionados con el contexto global del programa educativo. La atmósfera internacional y el espíritu vinculados por la escuela promocionan la comprensión de las diferencias culturales y nacionales.

4.3.1 Bluche Campus (LRB)

En su campus de Bluche, cerca de Cran Mantana en Suiza, Les Roches propone un Diploma en Gestión de Hoteles (Hotel Management Diploma), un Bachelor Degree of Business Administration (BBA) y un Master of Business Administration (MBA). Todos los cursos se imparten en inglés (Les Roches International School of Hotel Management, 2017)

El programa principal es, sin duda alguna, el Bachelor of Business Administration. Es importante subrayar, como lo vemos en la *Figura 22*, que los cuatro primeros semestres del BBA y del Diploma son comunes. Además, el Diploma está más bien considerado como una salida anticipada del programa del BBA en lugar de considerar el BBA como la continuación del Diploma. Esta manera de presentar ambos programas a nivel de marketing es un argumento de venta privilegiando claramente el BBA.

«...students generally continue their studies and complete the bachelor degree ; however, they have the possibility to start their professional career at this stage » (Les Roches International School of Hotel Management, 2017).

El programa del tronco común entre Diploma y BBA está constituido por tres semestres académicos y un semestre de prácticas. Los estudiantes que quieren graduarse solo con el Diploma sin seguir en el BBA, tendrán de completar dos semestres adicionales de prácticas.

Los que siguen en el BBA solo tendrán que cumplir un semestre adicional de prácticas después de los cuatro primeros semestres de tronco común antes de entrar en los dos últimos semestres académicos.

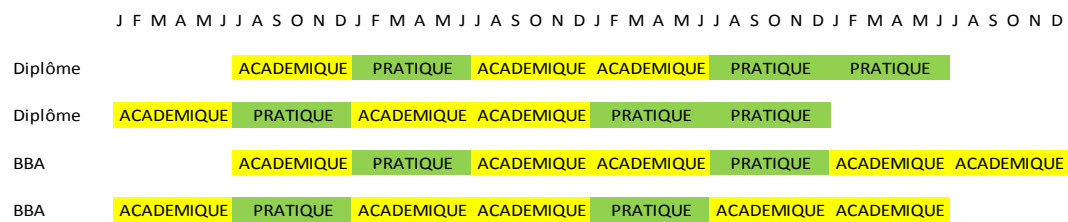


Figura 22. Academic Rhythms Diploma & BBA LRB.

Hasta hace unos años, Les Roches proponía una alternancia simétrica con un primer semestre académico seguido por un semestre de prácticas, otro semestre académico, práctica adicional, tercer semestre académico y práctica final. Como lo podemos observar en la *Figura 23*, era un típico "Old Sandwich Intern Program".

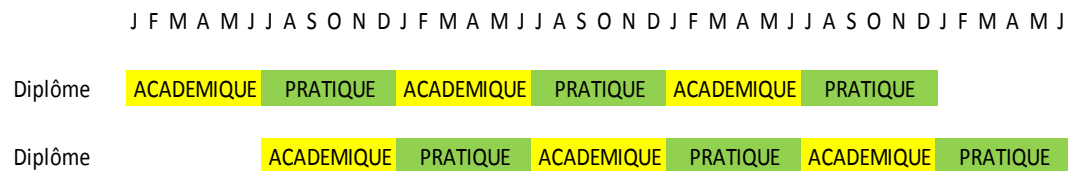


Figura 23. Academic Rhythm Diploma LRB till 2012.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

Este sistema fue modificado en el año 2012 para juntar el segundo y tercer semestres académicos, posponiendo las prácticas al final.

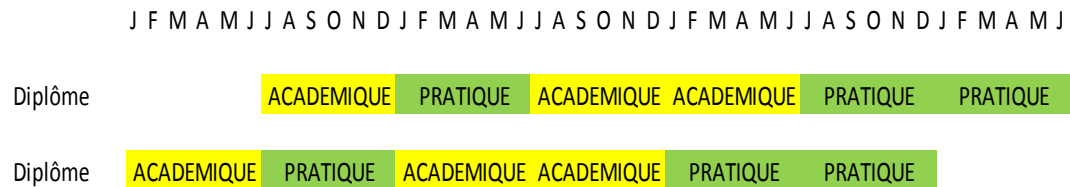


Figura 24. Academic Rhythm Diploma LRB 2012 to 2014.

En el año 2015, decidieron juntar el primer y el segundo semestres académicos para insertar las prácticas al principio del segundo año de formación.

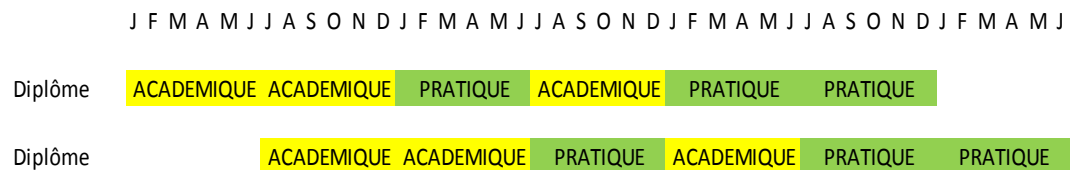


Figura 25. Academic Rhythm Diploma LRB 2015.

El Diploma, al igual del BBA, tiene acreditación de la NEASC vía la CIHE y de las autoridades cantonales del Valais.

Para poder seguir en el programa del BBA, los estudiantes necesitan una nota media de 7,5/10 durante los tres primeros semestres académicos. Los semestres de prácticas no entran en el cálculo de la media general porque no están evaluados como tal, el estudiante solo puede conseguir un "pass" (aprobado) o un "fail" (suspendido) pero no tiene una nota en una escala de 1 a 10 o de de 1 a 4 ni siquiera una apreciación de A a F como en el sistema ECTS.

El "Bachelor Degree of Business Administration" está disponible, en el campus de Bluche, con siete especializaciones diferentes: "Spa & Health Management", "Entrepreneurship", "Finance", "Marketing", "Innovations and Sustainability", "Event Management" y "Culinary Business Management".

Al tener los primeros semestres en común con el Diploma, el BBA de Les Roches también ha tenido variaciones de ritmos académicos a lo largo de los últimos años. La *Figura 26*, la *Figura 27* y la *Figura 28* nos enseñan dicha evolución.

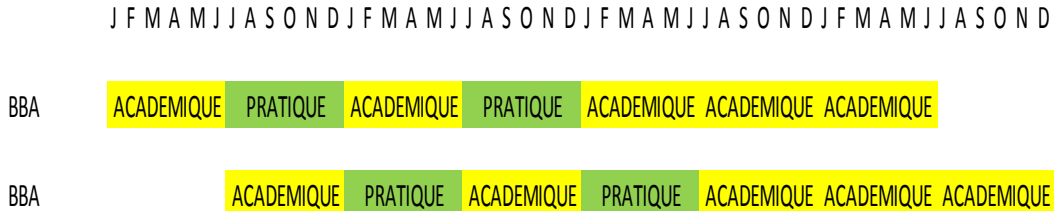


Figura 26. Academic Rhythm BBA LRB till 2012.

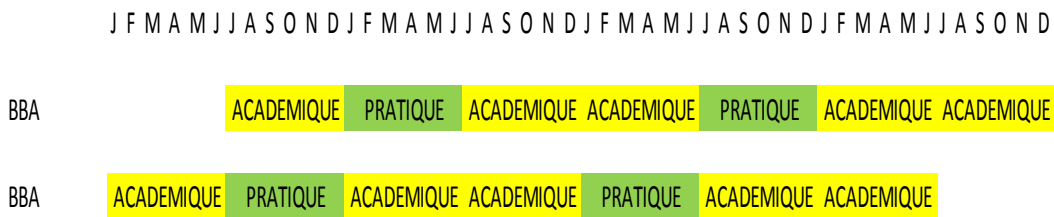


Figura 27. Academic Rhythm BBA LRB 2012 to 2014.

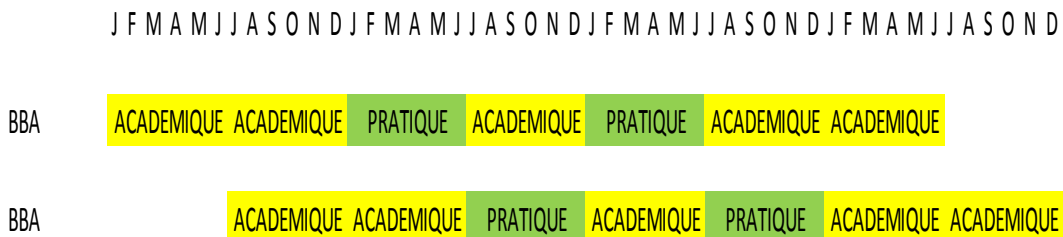


Figura 28. Academic Rhythm BBA LRB 2015.

A nivel del contenido académico, los primeros semestres (1 a 5) son idénticos al programa del Diploma como se refleja en la *Figura 26*, en la *Figura 27* y en la *Figura 28*.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3	
	CTS		CTS
Professional Development	17	Professional Development	14
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Academic English	3	Effective Communication	3
EAP Advanced	3	French, German or Spanish level 1	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French or Spanish level 2	3	French or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	26	TOTAL	26
SEMESTRE 2		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS
Internship 24 weeks	2	Internship 24 weeks	2
TOTAL	2	TOTAL	2
SEMESTRE 5			
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education (1 course from:)	3
Rooms Division Management	3	French, German or Spanish level 1	3
Food & Bev. Management	3	French, German or Spanish level 2	3
Facilities Management	3	French, German or Spanish level 3	3
Hosp. Managerial Accounting	3	French or Spanish level 4	3
Hospitality Human Resources	3	Mandarin or Italian level 1	3
Hospitality Marketing	3	General Education (compulsory)	6
		Economics	3
		Introduction to Psychology	3
		TOTAL	27

Figura 29. Curriculum BBA LRB Semesters 1 to 5 till 2012.

En la *Figura 29*, podemos observar, otra vez, la perfecta alternancia entre semestres académicos y prácticos hasta el año 2012. Vemos también que el primer semestre académico se dedica a servicio de alimentación y bebidas (Service in F&B) y a operaciones de alojamiento (Rooms Division Operations). El segundo semestre académico (semestre 3) se dedica a producción en

alimentación y bebidas (culinary) y a administración de alojamiento (Rooms Division Administration). El último semestre académico es de gestión (Management).

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3	
	CTS		CTS
Professional Development	17	Professional Development	14
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Academic English	3	Effective Communication	3
EAP Advanced	3	French, German or Spanish level 1	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French or Spanish level 2	3	French or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	26	TOTAL	26
SEMESTRE 2			
	CTS		
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		
SEMESTRE 4		SEMESTRE 5	
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education	6
Rooms Division Management	3	Economics	3
Food & Bev. Management	3	Introduction to Psychology	3
Facilities Management	3	General Education (1 course from:)	3
Hosp. Managerial Accounting	3	French, German or Spanish level 1	3
Hospitality Human Ressources	3	French, German or Spanish level 2	3
Hospitality Marketing	3	French, German or Spanish level 3	3
		French or Spanish level 4	3
		Mandarin or Italian level 1	3
		TOTAL	27
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		

Figura 30. Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2012 to 2014.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

En la *Figura 30*, podemos observar que los contenidos académicos de los programas de Diploma y BBA seguían la misma lógica entre 2012 y 2014 que antes del año 2012. Solo varía la alternancia entre semestres teóricos y prácticos.

A partir del año 2015, ya tenemos la versión actual del programa como indicado en la *Figura 31*.

SEMESTRE 1		SEMESTRE 2	
	CTS		CTS
Professional Development	17	Professional Development	14
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Academic English	3	Effective Communication	3
EAP Advanced	3	French, German or Spanish level 1	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French or Spanish level 2	3	French or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	26	TOTAL	26
		SEMESTRE 3	
			CTS
		Internship 24 weeks	2
		TOTAL	2
SEMESTRE 4		SEMESTRE 5	
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education	6
Rooms Division Management	3	Economics	3
Food & Bev. Management	3	Introduction to Psychology	3
Facilities Management	3	General Education (1 course from:)	3
Hosp. Managerial Accounting	3	French, German or Spanish level 1	3
Hospitality Human Resources	3	French, German or Spanish level 2	3
Hospitality Marketing	3	French, German or Spanish level 3	3
		French or Spanish level 4	3
		Mandarin or Italian level 1	3
		TOTAL	27
		SEMESTRE 5	
			CTS
		Internship 24 weeks	2
		TOTAL	2

Figura 31. Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2015

En la *Figura 32*, podemos observar que el penúltimo semestre (semestre 6) es de tronco común con algunos cursos opcionales.

SEMESTRE 6		SEMESTRE 7	
	CTS		CTS
Professional Development	12	Professional Development	6
Modeling for Management	3	Revenue & Pricing Management	3
International Strategic Marketing	3	Tourism Studies	3
Financial Management	3		
Leadership & Human Resources	3	General Education (2 courses from:)	6
		Politics & International Affairs	3
General Education (1 course from:)	3	Contemporary History	3
Principles of Sociology	3	Theatre Studies & Drama	3
Cultural Diversity	3	Healthy Lifestyles	3
Words & Images: making the words move	3	Right & Wrong - Ethics & Moral	3
Principles of Philosophy	3	Aesthetic Expressions	3
Advanced French and Literature	3	Antropology of Tourism	3
Aesthetic Expressions	3	Web Development	3
		Environmental Studies	3
General Education	6	The Science & Culture of Gastronomy	3
Research Methods	3	Architecture & Building Design	3
Quantitative Techniques	3	People, Conflict & Negotiation	3
		Reading between the Lines	3
TOTAL	21	Specialization Courses (2)	6
		TOTAL	18

SPÉCIALISATIONS			
	CTS		CTS
Entrepreneurship	6	Hotel Design & Project Mgt.	9
Hotel Design	3	Project Mgt. & Contract Mgt.	3
Business Planning	3	Designing & Managing Buildings	3
		Architecture & Building Design	3
Marketing	6	"Architecture & Building Design" being compulsory, only 1 subject has to be chosen in General Education.	
Integrated Marketing Communication	3		
Hospitality Distribution & E-Commerce	3	Culinary Business Management	9
		Menu Engineering & Product Knowledge	3
Finance	6	The Culinary Business & Events Mgt	3
Financial Mgt. For Decision Making	3	The Science & Culture of Gastronomy	3
Performance Management	3	"The Science & Culture of Gastronomy" being compulsory, only 1 subject has to be chosen in General Education.	
Event Management	9		
Corporate Events & Hospitality	3		
Event Operations & Project Mgt.	3		
Events Marketing & Public Relations	3		
In this case, "Tourism Studies" is replaced by the 3rd specialization subject			

Figura 32. Curriculum BBA LRB semesters 6&7.

El último semestre (semestre 7) contiene los cursos de especializaciones determinantes para la mención en el grado final:

- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Spa and Health Management.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Entrepreneurship.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Finance.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Marketing.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Event Management.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Innovation and Sustainability.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Culinary Business Management.*

Para conseguir la mención «con Honores» (Honors Degree), los estudiantes tienen que conseguir una nota media de 7,5/10 hasta el quinto semestre, una nota mínima de 7/10 durante el sexto semestre y defender, con éxito, un trabajo académico de fin de estudios (tesina) de 10.000 palabras.

Les Roches Bluche propone también un Master of Business Administration (MBA) in Hospitality Management en un año con especialización en Finanzas o en Marketing y un Master in Science (MSc) in Hospitality Leadership en un año.

La oferta se completa con dos posgrados. Un Postgraduate Diploma in International Hospitality Administration (PGD) en un año y medio (dos semestres académicos y un semestre de prácticas) y un Postgraduate Higher Diploma in International Hospitality Management (PGHD) en dos años (tres semestres académicos y un semestre de prácticas). Tanto los posgrados como los másteres tienen acreditaciones de las autoridades cantonales y de la NEASC.

4.3.2 Branch Campus Marbella (LRM)

En su campus de Marbella, Les Roches propone su Diploma en Gestión de Hoteles (Hotel Management Diploma) y su Bachelor Degree of Business Administration según modalidades similares a las del campus de Bluche pero con

menos cursos opcionales y especializaciones diferentes (Les Roches Marbella, 2017). El MBA y el MSc no son disponibles en este campus.

La *Figura 33* nos enseña que el currículo del Hotel Management Diploma de LRM tiene duración y estructura similares al de LRB con posibilidades menos variadas a nivel de elección de los cursos de idiomas.

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3	
	CTS		CTS
Professional Development	16,5	Professional Development	13,5
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Professional English	3	Effective Communication	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French, German or Spanish level 2	3	French, German or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	25,5	TOTAL	25,5
SEMESTRE 2			
	CTS		
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		
SEMESTRE 4		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education (1 course from:)	3
Rooms Division Management	3	French, German or Spanish level 1	3
Food & Bev. Management	3	French, German or Spanish level 3	3
Facilities Management	3	General Education (compulsory)	6
Hosp. Managerial Accounting	3	Economics	3
Hospitality Human Ressources	3	Introduction to Psychology	3
Hospitality Marketing	3	TOTAL	27
SEMESTRE 5			
	CTS		
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		

Figura 33. Curriculum Diploma & BBA LRM semesters 1 to 5.

En la *Figura 34*, observamos que el Bachelor of Business Administration tiene menos cursos opcionales que en el campus de Bluche y las especializaciones propuestas son:

- Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Event Management;
- Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Resorts Management;
- Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Entrepreneurship and SME Management;
- Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Strategic HR Management;

SEMESTRE 6		SEMESTRE 7	
	CTS		CTS
Professional Development	12	Professional Development	6
Modeling for Management	3	Revenue & Pricing Management	3
International Strategic Marketing	3	Tourism Studies	3
Financial Management	3		
Leadership & Human Resources	3		
General Education (1 course from:)	3	General Education (1 or 2 from:)	6
Principles of Sociology	3	Principles of Psychology	3
Principles of Law	3	Personal Professional Development	3
Looking to the Fut.: Sustain. & Soc. Resp.	3		
General Education	6	Specialization Courses (2 or 3)	6
Research Methods	3		
Quantitative Techniques	3		
TOTAL	21	TOTAL	18
SPÉCIALISATIONS		SPÉCIALISATIONS	
	CTS		CTS
Resorts Management	6	Entrepreneurship & SME Management	9
Timeshare & Spa Resort Hotels	3	Business Planning	3
Golf Club Management	3	SME Management	3
		Personal Effectiveness	3
Event Management	9	In this case, only 1 subject has to be chosen in General Education.	
Introduction to Event Management	3		
Convention & Trade Fair Planning	3		
Protocol & Etiquette	3		
In this case, only 1 subject has to be chosen in General Education.			

Figura 34. Curriculum BBA LRM semesters 6 & 7.

Les Roches Marbella propone dos programas intensivos de posgrados, el Postgraduate Diploma in Hospitality Management (un semestre académico más un semestre de prácticas) y el Postgraduate Diploma in Marketing Management for Luxury Tourism (un semestre académico, tres meses de estudio de caso off campus y tres meses opcionales de prácticas)

4.3.3 Branch Campus Jin Jiang – China

El campus Jin Jiang, situado en la ciudad de Shanghai en China, se creó en colaboración con Jin Jang International Hotels, empresa china especializada en gestión de hoteles, líder en su sector y gestionando cerca de 1.500 hoteles en el país (Les Roches Jin Jiang, 2017). Los estudiantes de dicho campus pueden seguir el mismo programa que el Hotel Management Diploma ofrecido en Suiza y España pero tienen que ir a otro campus después de los primeros cinco semestres (los tres semestres académicos en tronco común con el Hotel Management Diploma y los dos semestres de prácticas) si quieren seguir el BBA.

La estructura y el contenido del programa académico es exactamente la misma que la oferta de Marbella y Bluche. Los estudiantes tienen la posibilidad de incorporar los campus suizo o español después del ciclo completo del diploma (tres semestres académicos y dos de prácticas) o después del segundo semestre académico (dos semestres académicos y uno de prácticas). También pueden seguir sus estudios en la escuela aparentada de Blue Mountains en Australia pero esta opción solo es válida después del segundo semestre académico (dos semestres académicos y uno de prácticas).

Con la apertura del nuevo campus Les Roches de Chicago en Estados Unidos, en julio de 2016, esta opción queda también disponible con las mismas condiciones que en Marbella y Bluche.

Al ser programas idénticos a los de LRM y LRB, no vamos a estudiarlos más en detalle.

Les Roches Jin Jang propone también un programa de postgrado similar a la oferta en Les Roches Bluche.

4.3.4 Partnerships: Blue Mountains – Australia & Amman – Jordania

Operando bajo el logotipo de Les Roches (Managed and Operated by Les Roches), la Royal Academy of Culinary Arts situada en Amman, en Jordania, solo propone programas cortos (Royal Academy of Culinary Arts, 2017):

- Una diplomatura en Artes Culinarias (Diploma in Culinary Arts) en dos años.
- Un Certificado en Operaciones Culinarias de Base (Basic Culinary Operations Certificate) en un año.
- Un Certificado de Especialización Culinarias (Culinary Specialization Certificate) en quince semanas.

Por lo tanto, no se puede considerar como Alta Escuela de Gestión de Hoteles y queda fuera del marco de nuestra investigación.

La Blue Mountains International Hotel Management School pertenece al grupo Laureate International Universities y a su división Laureate Hospitality Education (Blue Mountains International Hotel Management School, 2017). Laureate International Universities y Laureate Hospitality Education eran los antiguos propietarios de Les Roches y de Glion Institute of Higher Education. Por lo tanto, había acuerdos de colaboración entre dichas escuelas. No obstante, en junio de 2016, se cerró la venta de Les Roches y de Glion Institute of Higher Education al grupo francés Eurazeo al finalizar una operación de venta empezada en marzo del mismo año. La Blue Mountains International Hotel Management School siendo parte de la Torrens University of Australia (también propiedad de Laureate), se quedó fuera del acuerdo de venta, rompiendo la vinculación con Les Roches.

4.4 Swiss Education Group (SEG)

El Swiss Education Group, SEG, se compone de cuatro Altas Escuelas de Gestión de Hoteles (César Ritz Colleges, Hotel Institute Montreux, School of Hotel Management IHTTI Neuchâtel y Swiss Hotel Management School) y de una Escuela Hotelera dedicada a la gastronomía (Culinary Arts Academy). Todos los campus del grupo están ubicados en Suiza (Swiss Education Group, 2017).

4.4.1 César Ritz Colleges

Parte de SEG desde enero de 2011, César Ritz College ofrece una educación hotelera basada en los valores fundamentales que crearon la fama de la educación suiza: excelencia, servicio, liderazgo e innovación (César Ritz Colleges Switzerland, 2017). Su filosofía es la de César Ritz (1850-1918), hotelero suizo fundador de los hoteles Ritz y pionero de la hotelería de lujo.

Ofrece una doble titulación en colaboración con la universidad de Washington (Washington State University), el "Bachelor of International Business in Hotel & Tourism Management" de César Ritz College junto con el "Bachelor of Arts in Hospitality Business Management" de la Washington State University.

Los dos primeros años se pueden cursar en el campus de Le Bouveret (municipio de Port Valais, distrito de Monthey en el cantón del Valais en Suiza francesa) o en el campus de Lucerna (capital del distrito del mismo nombre y del cantón de Lucerna en Suiza alemana). El tercer año se hace en el campus de Briga (municipio de Brigue-Glis, distrito de Brigue en el cantón del Valais en Suiza francesa).

César Ritz tiene un ritmo académico muy especial basado en bloques de once semanas académicas. Los períodos académicos son de dos o tres bloques de once semanas cada uno y las prácticas de cuatro a seis meses.

Como podemos observar en la *Figura 35*, los estudiantes tienen la posibilidad de entrar en el programa cuatro veces al año, en enero, abril, julio y octubre.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

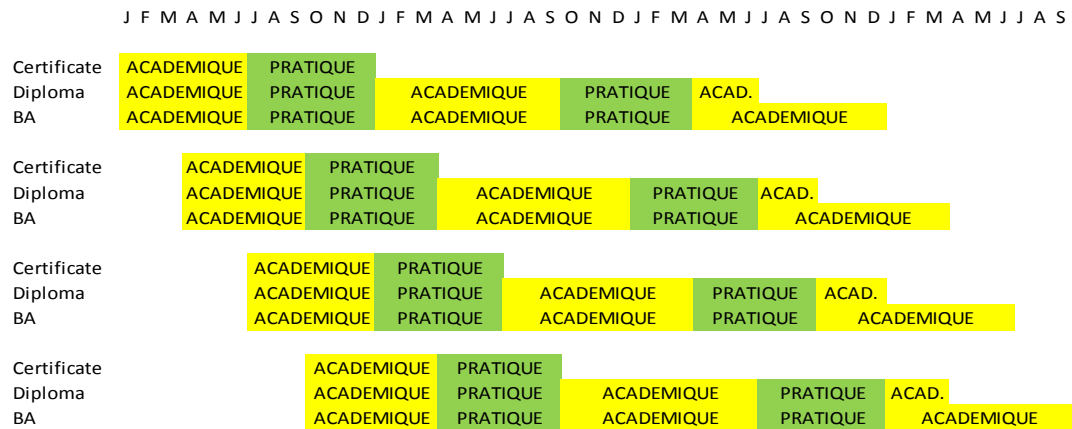


Figura 35. Academic Rhythms César Ritz

Después del primer año dedicado al departamento de alimentos y bebidas (F&B Department), dos trimestres académicos de once semanas cada uno y un semestre de prácticas (ver Figura 36), los estudiantes consiguen el "Cesar Ritz Certificate in Hotel & Restaurant Operations".

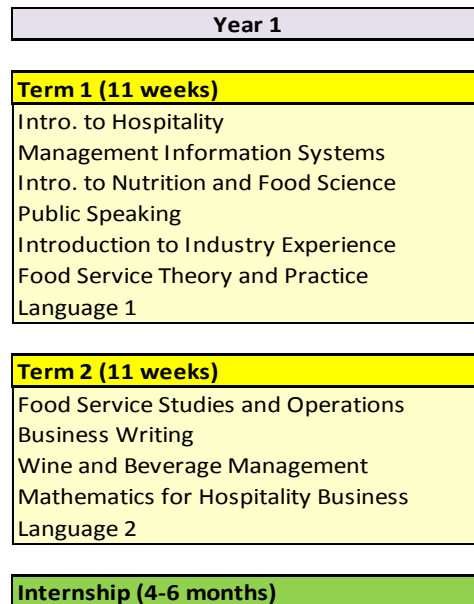


Figura 36. Curriculum Certificate César Ritz.

Year 2	Year 3
Term 3 (11 weeks)	Term 6 (11 weeks)
Rooms Division Operations Roots of Cotemporary Issues Calculus for Hospitality Business Microeconomics Financial Accounting	Principles of Management Financial Management Hospitality Marketing Tourism in Global Perspective Business Planning Project 1
Term 4 (11 weeks)	Term 7 (11 weeks)
Hospitality and tourism Law The Built Environment Macroeconomics Managerial Accounting Cultural Diversity in Organisations	Career Management Human Resource Management Operational Analysis Service Operations Management Elective subject Business Planning Project 2
Term 5 (11 weeks)	Term 8 (11 weeks)
Statistics International Politics Food Service Systems and Control Hospitality Business Ethics Food Chemistry	Economics and Public Policy Social psychology of Hospitality Hospitality Leadership and Org. Behaviour Strategic Hospitality Management Elective subject Business Planning Project 3
Internship (4-6 months)	

Figura 37. Curriculum Diploma & BA César Ritz.

Siguen tres trimestres académicos en el departamento de alojamiento (Rooms Division) y de gestión de empresas (Hospitality Business) y otro semestre de prácticas (Figura 37). Después de un sexto trimestre académico, los estudiantes reciben el "Swiss Higher Diploma in Hotel and Tourism Management" reconocido y acreditado por el cantón del Valais. Faltan dos trimestres académicos, detallados en la Figura 37, para conseguir el grado, "Bachelor of International Business in Hotel & Tourism Management" también reconocido y acreditado por el cantón del Valais así como el "Bachelor of Arts in Hospitality Business Management" de la Washington State University.

A parte del Bachelor, César Ritz Colleges ofrece también un Master of Arts (MA) en comercio internacional aplicado a la gestión hotelera y turística, "Master of Arts in International Business in Hotel and Tourism Management" y un "Master of Science (MSc) in International Hospitality Management" ambos contando cinco bloques académicos (11 semanas cada uno) y un semestre de prácticas. Los dos másteres son organizados en colaboración con la universidad de Derby (Gran Bretaña) y acreditados por esta.

4.4.2 Hotel Institute Montreux (HIM)

El Hotel Institute Montreux está especializado en gestión de hoteles y asuntos internacionales (HIM Hotel Institute Montreux, 2017). Está ubicado en el municipio de Montreux, en el nuevo distrito de Riviera-Pays-d'Enhaut (perteneía hasta 2007 al distrito de Vevey), en el cantón de Vaud. Se dedica a formar estudiantes en turismo internacional. Los programas se enfocan en multiculturalidad e idiomas.

El programa de grado de HIM, "BBA in Hospitality Management", se propone en colaboración con la Northwood University (Estados Unidos) y reconocido por esta última. La estructura de la oferta académica es un poco similar a la del César Ritz Colleges como lo podemos observar en la *Figura 38*.

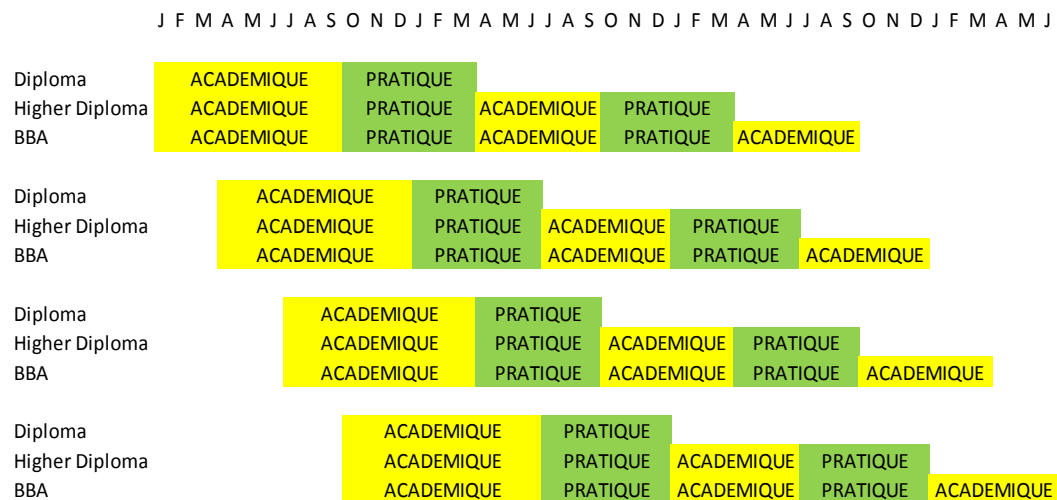


Figura 38. Academic Rhythms HIM.

El primer año, reflejado en la *Figura 39*, está dedicado a los departamentos de alimentos y bebidas (F&B Department) y de alojamiento (Rooms Division) con tres trimestres académicos (en lugar de dos trimestres en Cesar Ritz) de once semanas cada uno y un semestre de prácticas. Al finalizarlo, los estudiantes consiguen el "Swiss Diploma in Hotel Operations Management".

Year 1
Term 1 (11 weeks) Accounting Principles F&B Service Theory and Practical Food Production Theory and Food Safety Introduction to the Hospitality Industry World Cultures and Customs Introduction to College Studies French, German or Spanish
Term 2 (11 weeks) Food and Beverage Management Bar and Beverage Management Composition and Research Methods Communications Computer Applications Principles of Microeconomics French, German or Spanish
Term 3 (11 weeks) Front Office Management and Operations Housekeeping Management Human Resources Management Principles of Macroeconomics Hospitality Sales and Marketing French, German or Spanish
Internship (4-6 months)

Figura 39. Curriculum Diploma HIM.

Siguen dos trimestres académicos (en lugar de tres trimestres en César Ritz) en gestión de empresas (Hospitality Business) y otro semestre de prácticas para conseguir el "Swiss Higher Diploma in International Hotel Management" del cual reproducimos el currículum en la primera columna de la *Figura 40*.

Faltan dos trimestres académicos, como lo vemos en la segunda columna de la *Figura 40*, para conseguir el grado, "BBA in Hospitality Management" reconocido y acreditado por la Northwood University.

4. Las Escuelas Hoteleras Internacionales

Year 2	Year 3
Term 4 (11 weeks)	Term 6 (11 weeks)
Principles of Management Resort Management Convention Mgt., Banqueting and Events Financial and Managerial Accounting Management of Information Technologies French, German, Spanish or Mandarin	Organizational Behaviour and Leadership Strategic Planning Introduction to Art Successful Business Models Statistics 1
Term 5 (11 weeks)	Term 7 (11 weeks)
Revenue Management Marketing Management Financial Management French, German, Spanish or Mandarin	International Trade Business Law International Management Introduction to European Literature Statistics 2 Philosophy of Enterprise
SPECIALISATIONS	
Finance or Human Resources or Luxury Marketing and Business Mgt.	
Internship (4-6 months)	

Figura 40. Curriculum Higher Diploma & BBA HIM.

La diferencia entre César Ritz Colleges y HIM es que el aprendizaje relativo al departamento de Alojamiento (Rooms Division) se incorpora al primer año junto con el departamento de Alimentación y Bebidas (F&B Department) para centrarse en pura Gestión de Empresas durante el segundo año. Por eso tenemos tres trimestres académicos en HIM durante el primer año mientras solo tenemos dos en César Ritz y dos trimestres académicos durante el segundo año de HIM cuando César Ritz tiene tres. También, desaparece el sexto semestre académico que teníamos en César Ritz para conseguir el "Swiss Higher Diploma". Otra diferencia es que HIM se centra en el aspecto internacional mientras César Ritz se centra en la gestión del lujo.

HIM también ofrece un máster en comercio internacional con especializaciones en Finanzas, Marketing o Recursos Humanos, en dos años, el "Master of International Business in Hospitality Management with specialization" (titulación propia).

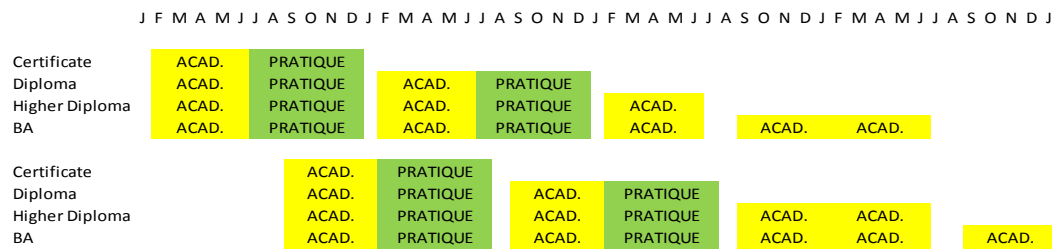


Figura 41. Academic Rhythms IHTTI.



Figura 42. Curriculum Certificate IHTTI.

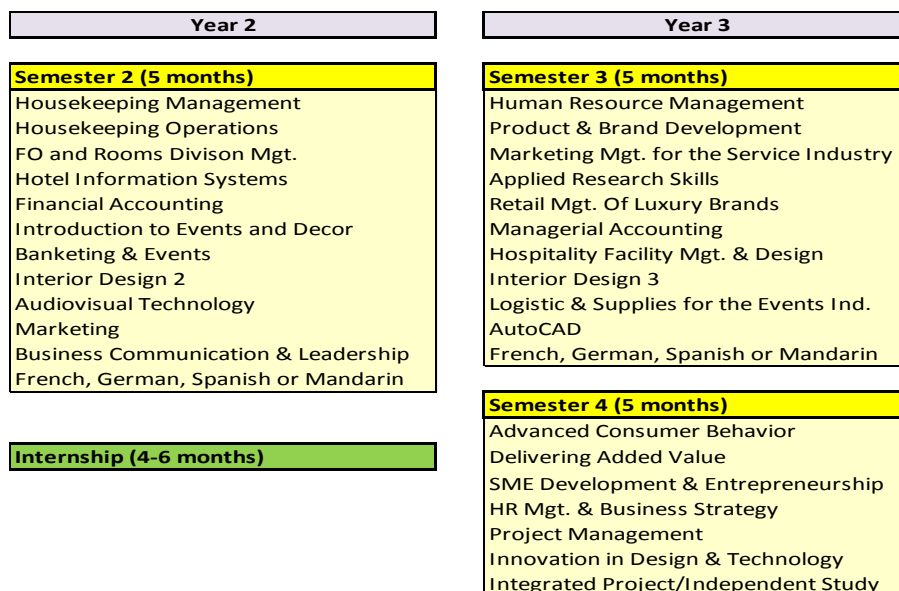


Figura 43. Curriculum Diploma, Higher Diploma & BA IHTTI.

4.4.3 International Hotel and Tourism Training Institute (IHTTI)

El "International Hotel and Tourism Training Institute" o IHTTI es una escuela de gestión hotelera especializada en diseño interior, innovaciones industriales, tecnologías y gestión de marcas de lujo (School of Hotel Management IHTTI Neufchâtel Switzerland, 2017). Fue creada en 1984 en Neufchâtel y trabaja en colaboración con la universidad de Derby en Gran Bretaña (la cual acredita también el máster de César Ritz).

El grado ofrecido es un "BA in International Hospitality and Design Management" en poco más de tres años. El currículo está organizado por semestres, alternando semestres académicos y de prácticas según se puede comprobar en la *Figura 41*, permitiendo al estudiante conseguir un certificado o diploma al terminar cada uno de los años de estudios.

Como en César Ritz y HIM, el primer año está dedicado al departamento de alimentos y bebidas (F&B Department), un semestre académico de cinco meses y un semestre de prácticas. Al finalizar este primer año, detallado en la *Figura 42*, los estudiantes consiguen el "Swiss Certificate in F&B Studies".

Sigue otro semestre académico enfocado en el departamento de alojamiento (Rooms Division) y de gestión de empresas (Hotel Operations Management) y otro semestre de prácticas para conseguir el "Swiss Diploma in Hotel Operations Management" cuyo currículo está detallado en la primera columna de la *Figura 43*.

Después de un tercer semestre académico (primera parte de la segunda columna de la *Figura 43*), los estudiantes reciben el "Swiss Higher Diploma in International Hotel and Design Management".

Falta un último semestre académico de cinco meses (segunda parte de la segunda columna de la *Figura 43*) más un periodo de seis semanas (on-campus o off-campus) para redactar el trabajo de fin de estudio ("dissertation" o "final project") y consiguen el grado, " Bachelor of Arts in International Hospitality and Design Management".

IHTTI también ofrece un "Master of International Business in Hotel and Design Management" en dos años siendo una titulación propia.

4.4.4 Swiss Hotel Management School (SHMS)

Ubicado en la parte alta del municipio de Montreux, en el cantón de Vaud, la Swiss Hotel Management School es vecina del Hotel Institute Montreux (Swiss Hotel Management School, 2017).

Fue creada en 1992 como escuela independiente en Les Paccots (municipio de Châtel Saint Denis en el cantón vecino de Friburgo) y se trasladó al hotel palacio Caux-Palace (pueblo de Caux, parte del municipio de Montreux) en 1995. En 2004, adquirió el Mont Blanc Palace y el Hotel Belvédère, ambos en Leysin (distrito de Aigle en el cantón de Vaud también) donde se ubicó un segundo campus. Actualmente, los dos primeros años del grado se dan en el campus de Caux y el tercer año en el campus de Leysin.

La Swiss Hotel Management School ofrece un "BA (Bachelor of Arts) in International Hospitality Management" y un "BA in International Hospitality and Events Management", en poco más de tres años, ambos en colaboración con la universidad de Derby en Gran Bretaña (la cual acredita también los programas del IHTTI y el máster de Cesar Ritz).

Se puede observar en la *Figura 44* que el currículo está organizado por semestres, exactamente como el programa del IHTTI, alternando semestres académicos y de prácticas y permitiendo al estudiante conseguir un certificado o diploma al terminar cada uno de los años de estudios excepto el Swiss Certificate no disponible al finalizar el primer año.

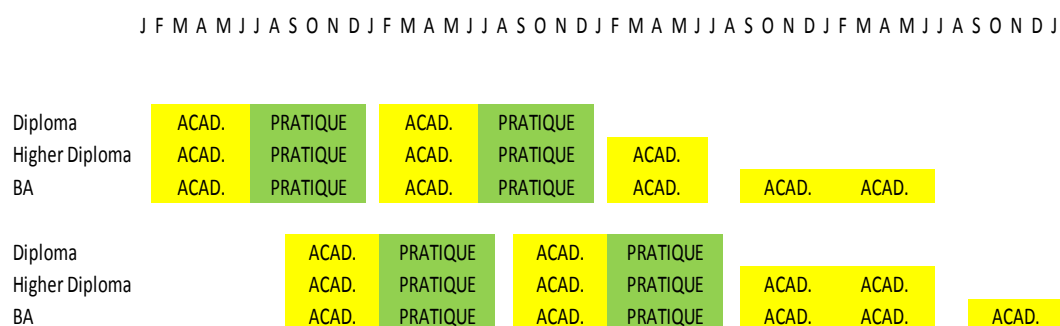


Figura 44. Academic Rhythms SHMS.

Vemos en la *Figura 45* que el primer año está dedicado al departamento de alimentos y bebidas (F&B Department), exactamente como en IHTTI. El segundo año está enfocado en el departamento de alojamiento (Rooms Division).

Cada año se compone de un semestre académico y un semestre de prácticas en el departamento específico. Al finalizar estos dos años, el estudiante consigue el "Swiss Diploma in Hotel Operations Management".

Year 1	Year 2
Semester 1 (5 months)	Semester 2 (5 months)
F&B Production and Service Theory F&B Service Practice F&B Production Practice F&B Management F&B Cost Control Wine & Bar Hospitality Studies Accounting Principles Information Systems Pers. Development & Communication Business Industry Training French or German	Housekeeping Management Housekeeping Operations FO and Rooms Divison Mgt. FO Operations (Opera) Financial Accounting Marketing Introduction to Events Business Communication Banketing & Events Introduction to Tourism & Geography Introduction to Management French, German, Spanish or Mandarin
Internship (4-6 months)	Internship (4-6 months)

Figura 45. Curriculum Diploma SHMS.

Después de un tercer semestre académico (primera columna de la *Figura 46*), los estudiantes reciben el "Swiss Higher Diploma".

Falta un último semestre académico de cinco meses (segunda columna de la *Figura 46*) más un periodo de seis semanas (on-campus o off-campus) para redactar el trabajo de fin de estudio ("dissertation" o "final project") y consiguen el grado, " Bachelor of Arts with Honours in International Hospitality Management".

Year 3	
Semester 3 (5 months)	Semester 4 (5 months)
Strategies for Yield Management Human Resource Management Marketing Mgt. for the Service Industry Independent Research Project Managerial Accounting MICE Markets and Logistics Project Management Intercultural Communication Facilities Design & Management Hospitality Economics Professional Career Development French, German, Spanish or Mandarin	Contemporary Trends Food and Beverage Development Strategic Management Strategic HR & Business Strategy Leadership across Cultures International Resort & Spa Mgt. Independent Study

Figura 46. Curriculum Higher Diploma & BA SHMS.

SHMS también ofrece un "Master of International Business in Hotel, Resort and Spa Management" y un "Master of International Business in Hotel, Resort and F&B Management" ambos en dos años pero siendo titulación propia del SHM. Por otra parte, el "Master of Science (MSc) in International Hospitality Management" tiene acreditación de la universidad de Derby.

4.5 Vatel Hotel Business School

La "Vatel Hotel Management School" fue creada en 1981 por Alain Sebban en Paris. Siguieron aperturas de escuelas en Lyon en 1984, Nîmes en 1989 y Bordeaux en 1994 (International School of Hospitality Management and Tourism, 2017).

Durante unos 20 años, la familia Sebban experimentó su sistema educativo en Francia, alternando cursos teóricos y periodos de prácticas en hoteles, antes de decidir abrir campus internacional en el resto del mundo a partir de los años 2000.

En el 2015, Vatel contaba 31 escuelas en cuatro continentes y planificaba la apertura de tres escuelas adicionales en China. A principio de 2017, contaba 35 escuelas incluyendo el campus de Huangshan en Shanghai y tenía previsto la apertura de cuatro campus adicionales en China en un plazo de dos años.

Vatel ofrece el Bachelor of Business Administration (BBA) en tres años académicos y el Master of Business Administration (MBA) en dos años. Cada año está dividido en una parte académica (6 a 7 meses) al principio del año académico y termina por una parte de prácticas (4 a 6 meses) como lo podemos averiguar en la *Figura 47*.

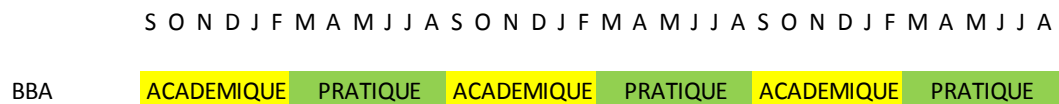


Figura 47. Academic Rhythms Vatel.

Los programas ofrecidos por Vatel no dan derecho a diplomas universitarios franceses sino a certificaciones de aptitudes profesionales oficialmente reconocidos por el estado francés en su Registro Nacional de Certificaciones Profesionales (RNCP). Por esta razón, no tienen derecho a entrar en el programa europeo Erasmus.

En la *Figura 48*, podemos notar que, al contrario de la mayoría de las demás escuelas, los años académicos no tienen especialización propia sino que

contienen materias de "F&B" (Alimentos y Bebidas), "Rooms Division" (Alojamiento) y "Management" (Gestión) con niveles de dificultad crecientes.

Year 1	Year 2
Semester 1 (6-7 months)	Semester 3 (6-7 months)
Management Marketing Human Resources Computer Science Company Economics Professional Culture Self Image Hygiene and Safety Nutrition Wine Vintages F&B Environment Hospitality Industry Environment Languages 1 and 2 Hotel Visits	Management Marketing Human Resources Computer Science Legal Culture Economy of Tourism Economic Environment Current Events in Hospitality Industry Nutrition Worldwide Wine Vintages Oral Communication Internship Report Languages 1 and 2 Hotel Visits
Internship (4-6 months)	Internship (4-6 months)
Year 3	
Semester 5 (6-7 months)	
Introduction to Cost Control Marketing Human Resources Computer Science Taxation Career Project Multicultural Management Hospitality Sales Geopolitics Wines, beers and Spirits Negotiation Internship Report Languages 1 and 2 Managerial Experience	
Internship to reach 12 months in total	

Figura 48. Curriculum BBA Vatel.

4.6 Conclusiones

Podemos observar que el currículo se compone de cuatro elementos presentes en todas las escuelas:

- Un currículo de base con las asignaturas principales;
- Unas asignaturas de educación general;
- Unas asignaturas de especialización;
- Los periodos de prácticas.

4.6.1 El currículo base de la formación

Podemos considerar un currículo de base con las asignaturas de tres áreas principales en la formación académica: "Rooms Division" (Alojamiento), "F&B" (Alimentos y Bebidas), "Facilities" (Equipamiento) y "Management" (Gestión).

Como se puede observar en la *Figura 49*, el área de Rooms Division se divide verticalmente entre dos subdepartamentos, "Front Office" (recepción) y "Housekeeping" (servicio de piso). También se divide horizontalmente, en una jerarquización de competencias, entre "Operations" (operaciones), "Administration" (administración) y "Management" (gestión).

Rooms Division	Front Office	Housekeeping
Operations		
Administration		
Management		

Figura 49. Rooms Division Basic Subjects.

El área de "F&B", representado en la *Figura 50*, también se divide verticalmente entre dos subdepartamentos, "Production" (producción o cocina) y "Service" (servicio en sala) y se divide horizontalmente, en la misma jerarquización de competencias, entre "Operations" (operaciones), "Administration" (Administración) y "Management" (gestión).

F&B	Production/Kitchen	Service
Operations		
Administration		
Management		

Figura 50. F&B Basic Subjects.

Las asignaturas de Gestión de Empresas son las asignaturas que constituyen la base de todas las carreras de Administración de Empresas (Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Informática).

El currículo de base se puede, en consecuencia, ilustrar por la *Figura 51*:

Rooms Division	
	Front Office Operations Front Office Administration Front Office Management Housekeeping Operations Housekeeping Administration Housekeeping Management
F&B	
	Kitchen Operations Kitchen Administration Kitchen Management Service Operations Service Administration Service Management
Hospitality Management	
	Marketing Human Resources Accounting & Finance IT

Figura 51. Hospitality Management Basic Curriculum.

En las instituciones donde se propone un Diploma de ciclo corto en tronco común con el grado, este currículo de base está repartido en los primeros años de la formación para que los estudiantes del ciclo corto tengan esta formación

mínima. Los demás años de formación del grado, después del tronco común se dedican, entonces, a cursos de especialización y de educación general como lo veremos en los apartados siguientes de esta conclusión. En Vatel, hemos podido observar que el currículo de base está repartido en los tres años del grado con niveles de dificultad crecientes.

4.6.2 Los cursos de Educación General

Los cursos de educación general son los que no forman parte de la formación específica en gestión de empresas o en gestión de hoteles: Matemáticas, Economía, Derecho, Idiomas, Comunicación, Ciencias Sociales, Técnicas Cualitativas y Cuantitativas, etc. No todos son presentes en los currículos de las diferentes escuelas, como lo ilustra la *Figura 52*, porque se supone que no afectan la formación profesional específica aunque tengan su importancia en el desarrollo personal del estudiante.

GENERAL EDUCATION COURSES	C									
	E H L	i o n	L R B	L R M	i t z	H I M	T I I	H T I	S H S	V a t e l
Mathematics	X		X	X	X					
Economy	X	X	X	X	X	X			X	X
Law	X	X			X	X				X
Languages	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Communication	X	X	X	X	X	X			X	X
Quantitative Techniques	X	X	X	X	X	X				
Social Sciences	X									
Psychology	X	X	X	X	X					
Sociology	X	X	X	X	X					
Research Methods	X	X	X	X		X			X	
Writing Skills	X	X	X	X	X	X				
Leadership	X	X	X	X	X	X		X	X	
Personal Development		X			X			X	X	
Politics		X	X		X					X
Litterature		X	X			X				
Behaviour		X	X	X	X	X				
Ethics		X			X					
Innovation		X						X		
Cultural Diversity				X	X	X			X	X
Design								X	X	

Figura 52. General Education Subjects.

Tenemos que subrayar que la mayoría de las escuelas analizadas trabajan con acreditaciones de los Estados Unidos y que los cursos de educación general son un imperativo de acreditación. De hecho, en el sistema educativo estadounidense, los estudiantes llegan a la universidad o a la educación superior con un nivel más leve que en Europa y tienen que pasar por una formación inicial en cultura general (foundation education). Una institución de educación superior con acreditación europea del Espacio Europeo de Educación Superior no tendría las mismas obligaciones ni los mismos imperativos.

4.6.3 Las Especializaciones

La *Figura 53* nos enseña como muchas escuelas ofrecen varias especializaciones mientras que otras, como es el caso del grupo SEG, tienen su especialización propia. Vatel, por otra parte no ofrece especializarse y ofrece un programa estándar.

SPECIALIZATIONS	C										
	G	I	L	L	R	I	H	S	V	a	t
	E	i	R	R	t	H	T	H	M	e	S
	L	n	B	M	z	M	I	S	I		
Marketing	X	X	X								
Finance	X		X								
Entrepreneurship	X	X	X	X							
Real Estate Finance		X									
Events Management		X	X	X					X		
Luxury Management		X									
Spa & Health Management				X							
Sustainability				X							
Culinary Business				X							
Design				X				X			
Resorts					X						
Human Resources					X						
International Management						X			X		

Figura 53. Bachelor Degrees Specializations.

4.6.4 Las Prácticas

En la *Figura 54*, podemos observar una visión global de los ritmos de las diferentes escuelas analizadas.

Vemos que todas incluyen entre dos y tres periodos de prácticas para totalizar unos doce meses. La alternancia perfecta y simétrica del "Old Sandwich Internship System" que era la norma antes del año 2007 solo sobrevive en Vatel mientras que las demás escuelas prefieren una alternancia menos simétrica más bien por razones de organización interna que por elección pedagógica.

EHL	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMIQUE	
Glion	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRB 2007	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO
LRM 2007	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO
LRB 2012	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRM 2012	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRB 2015	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRM 2015	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
César Ritz	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMIQUE 1,5	PRACTICAS	ACADEMIQUE 1,5			
HIM	ACADEMICO 1,5	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO			
IHTTI	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	ACADEMICO	
SHMS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	ACADEMICO	
Vatel	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMIQUE	PRACTICAS	ACADEMIQUE	PRACTICAS		

Figura 54. Academic Rhythms Summation.

La evolución de los currículos a lo largo de los últimos diez años dan una importancia creciente a los periodos de prácticas (incrementando la cantidad de créditos académicos que representan) pero sin dotarlas de una supervisión adecuada ni un valor añadido. En todas las escuelas analizadas los periodos de prácticas están coordinados por un Departamento específico o por un coordinador fuera de las competencias de la Dirección Académica.

4.6.5 Homogeneidad y Transferibilidad.

En este apartado, hemos podido averiguar la gran similitud en el diseño curricular de las diferentes escuelas analizadas. Todas tienen un currículo de base en común y una alternancia de periodos académicos y prácticos con ritmos y gestión de prácticas muy similares. Si no consideramos las especializaciones caracterizadas por tres o cuatro asignaturas en el último año de los programas ni los cursos de educación general, podemos afirmar que la gran similitud de programas permite transferir fácilmente de una institución a otra cualquiera novedad curricular o cualquiera mejora en el sistema educativo y/o pedagógico.

5. Análisis y Estrategia Curricular

Un primer grupo de trabajo fue constituido por el Departamento de Investigación e Innovación con el objetivo de analizar y evaluar el currículo de BBI, aportar modificaciones y llegar a una propuesta homogénea con una estrategia única hacia un objetivo determinado según los estudios de Dopson y Tas (Dopson & Tas, 2004).

El grupo fue constituido por el presidente de BBI, su vicepresidente, el director ejecutivo, un administrador, los dos directores de campus (Academic Deans), el coordinador de investigación e innovación, la responsable de prácticas, un coordinador académico y la coordinadora de las asignaturas de marketing. Una primera reunión de seis horas, en dos sesiones de tres horas cada una, se organizó el 14 de enero de 2017 en Wiltz (Luxemburgo). Otras dos reuniones tuvieron lugar los 27 y 28 de marzo.

5.1 Definición de los objetivos de aprendizaje.

La lista de objetivos de aprendizaje se estableció utilizando una compilación de los trabajos de Kriegel (Kriegel, 2000), Yen-Lun Su, Miller y Shanklin (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997) y Mayburry y Swanger (Mayburry & Swanger, 2011). Se eliminaron doble empleos y similitudes, se especificaron los conocimientos técnicos y funcionales en función de las áreas de especializaciones y se ordenaron los objetivos en Conocimientos (Knowledge), Competencias (Skills), Habilidades (Abilities) y Actitudes (Attitudes).

La lista definitiva se aprobó con el siguiente contenido (*Figura 55*):

K	Marketing	S	Leadership
K	HR Management	S	Organization Theory and Behavior
K	Accounting & Finance	AB	Flexibility
K	IT Management	AB	Creativity
K	Rooms Operations & Mgt	AB	Teamwork
K	F&B Operations & Mgt	AB	Stress management
K	Legal Environment	AB	Abilities to work with limited resources
K	Socio-political Influences	AB	Analytical thinking ability
K	Economic Environment	AT	Cultural sensibility
K	Quantitative Methods	AT	Ethical Consideration
K	Facilities Management	AT	Commitment to industry excellence
S	Interpersonal Communication	AT	Abilities for customer service environment

Figura 55. Objetivos de Aprendizaje.

5.2 Definición de la taxonomía y descriptores

Para definir los descriptores, se utilizaron la taxonomía de Bloom (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956), la taxonomía revisada de Bloom (Krathwohl, 2002) y los descriptores de Dublin (Bologna Follow-Up Group, 2005).

La taxonomía se define en ámbito general como la ciencia de la clasificación o la ciencia de leyes de clasificación. Se utiliza esencialmente en biología, zoología, botánica, bacteriología,... No obstante, la Real Academia la define como “Ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación. Se aplica en particular, dentro de la biología, para la ordenación jerarquizada y sistemática, con sus nombres, de los grupos de animales y de vegetales” (RAE, 2001) abriendo la utilización de la palabra a otros tipos de clasificaciones.

Por analogía, en educación, una taxonomía consiste en una clasificación jerárquica de los niveles de conocimiento de una materia. Establecer una taxonomía consiste, entonces, en definir criterios para ordenar los niveles de conocimiento desde el nivel más básico hasta el más complejo. Esta clasificación permite al docente situar sus estudiantes y evaluar su progresión. La taxonomía educativa la más utilizada es, sin duda, la Taxonomía de Bloom (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956) analizando los niveles cognitivos. A pesar de una cierta antigüedad relativa con respecto a la evolución de las prácticas docentes y a las constantes innovaciones educativas, la Taxonomía de Bloom sigue teniendo un éxito importante para muchos profesores y responsables académicos sin distinción de nacionalidad, campo disciplinario o pertenencia a ciertos tipos de facultades.

Nadeau (Nadeau, 1988) nos recuerda que, desde 1948, los trabajos preparativos de Bloom y de su equipo consideraron tres sistemas de clasificación de objetivos educativos: uno del ámbito cognitivo, otro para el ámbito afectivo y un tercero para el psicomotor. Los trabajos posteriores de Bloom se concentraron esencialmente sobre el ámbito cognitivo pero varios autores (entre cuales algunos miembros del equipo de Bloom como Krathwohl, Harrow o Masia), a veces con la colaboración del mismo Bloom, siguieron también las pistas del afectivo y del psicomotor para establecer taxonomías educativas.

En 1956, una comisión liderada por Benjamin Bloom, psicólogo de la Universidad de Chicago, presentaba una clasificación en seis niveles de los objetivos de la educación. Esta clasificación, encargada en 1948 por la Asociación

Norteamericana de Psicología, tenía como propósito inicial mejorar el intercambio de materiales entre docentes y examinadores. La *Figura 56* representa las pirámides taxonómicas de Bloom en inglés y en español.

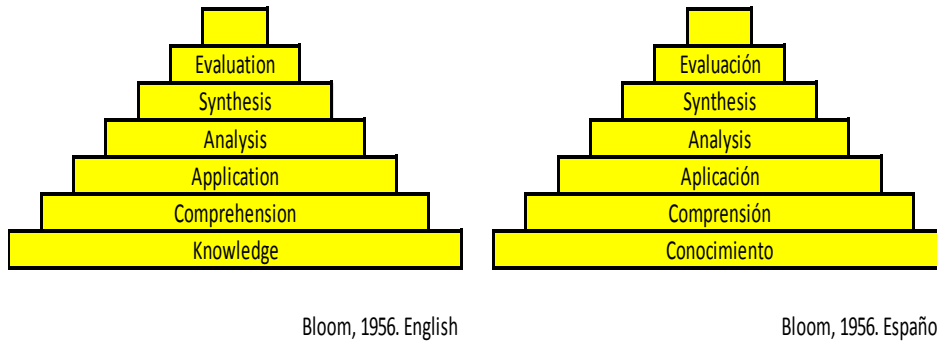


Figura 56: Taxonomía de Bloom 1956

Según Bloom, el nivel más básico de objetivos educativos era el conocimiento (knowledge) que se puede entender por la mera memorización de la información. Viene, después, la comprensión (comprehension) de dichos conocimientos. A continuación, entramos en el nivel de aplicación (application) de los conocimientos comprendidos. El cuarto nivel sería el análisis (analysis) de la información sin valorarla. En el nivel quinto, de síntesis (synthesis), el estudiante es capaz de resumir y de sintetizar, aportando una parte de creatividad. Llegamos, entonces al nivel más alto, de evaluación (evaluation) dónde valora o juzga un resultado o una iteración en función de criterios fijos o propios.

Las críticas originales hacia la taxonomía inicial de Bloom no iban tanto sobre la clasificación en sí pero más sobre la jerarquización de los seis niveles. Por ejemplo, si aceptamos bastante fácilmente la jerarquización entre los tres primeros niveles, varios autores niegan cualquier jerarquía entre los tres niveles superiores y les clasifican por igual. La pirámide tendría, entonces, el siguiente aspecto (*Figura 57*):

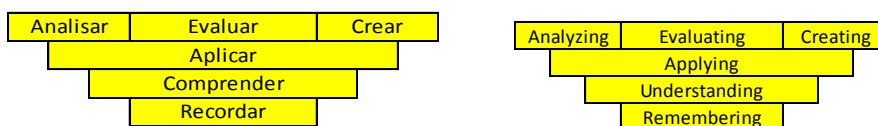


Figura 57. Taxonomía de Bloom criticada

Para C.P. Ormell (Ormel, 1974), la crítica más importante que podemos hacer hacia la teoría de Bloom es la de omitir un ingrediente vital en la Ciencia de la Educación: el desarrollo del conocimiento por el cuestionamiento. La pregunta clave para Ormell siendo “Si..., entonces...”. Es decir que ya en 1974, un autor citaba, como crítica en contra de la Taxonomía de Bloom, un elemento clave que encontraremos en las actuales teorías del Aprendizaje Significativo. Ormell seguía en esto una crítica de Meredith D. Gall (Gall, 1970) hacia Bloom citando varios autores como Aschner (1961), Stevens (1912), Floyd (1960), Moyer (1965) o Schreiber (1967) sobre la importancia del cuestionamiento.

En 2001, varios autores de la comisión “Bloom” de 1956, Lorin W. Anderson, David R. Krathwohl y otros, publicaban una Revisión de la Taxonomía de Bloom (Krathwohl, 2002) también nombrada La Taxonomía de Bloom Revisada. El principal motivo de esta revisión de la taxonomía de Bloom fue solventar dudas sobre la terminología utilizada inicialmente. Entre la taxonomía inicial, en 1956, y la revisada, en 2001, se multiplicó el uso de los objetivos educacionales escritos. Los autores de la taxonomía revisada, en su mayoría miembros del equipo inicial, se dieron cuenta de la dificultad de aplicar los términos utilizados en la Taxonomía de Bloom a la hora de redactar objetivos educacionales destinados a los estudiantes. El uso de verbo en lugar de sustantivos ilustra claramente este cambio para adaptarse al estudiante. No obstante, aún revisada, esta taxonomía da la impresión de renovación de algo antiguo. Inspirada por el pensamiento “behaviorista” la Taxonomía de Bloom, original o revisada, se enfrenta a los partidarios del constructivismo.

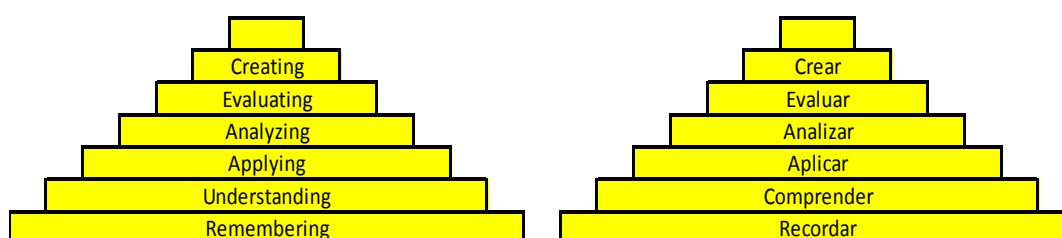


Figura 58. Taxonomía de Bloom revisada

La mayor aportación de esta revisión de la Taxonomía de Bloom era la de permutar los dos niveles más altos, poniendo la Creatividad por encima de la

Evaluación. La *Figura 58* representa las pirámides taxonómicas de Bloom revisadas en inglés y en español. No existe duda ninguna en que esta modificación vaya en el sentido de las nuevas prácticas docentes, pero nos encontramos con una clasificación igual de rígida que la original.

Churches (2009) aplicó la taxonomía inicial de Bloom al contexto digital relacionando cada nivel con los medios de comunicación (*Figura 59*).

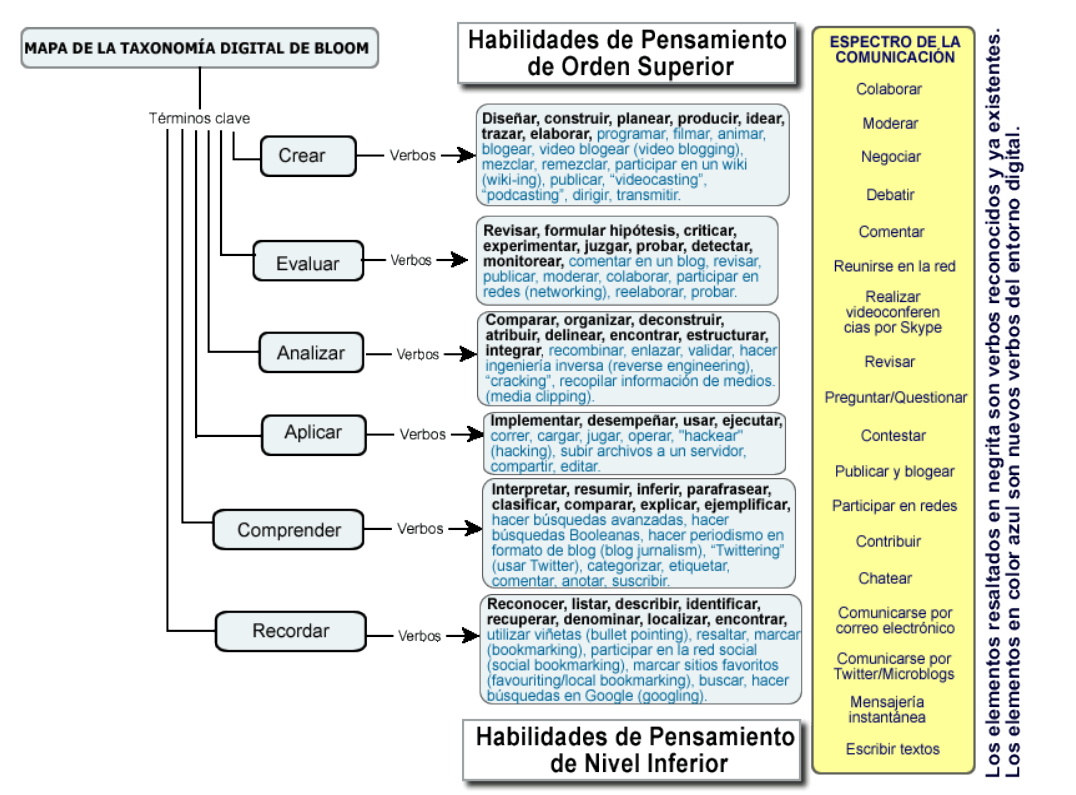


Figura 59. Bloom's Digital Taxonomy.

A continuación de la Conferencia Ministerial de Praga en 2001, un grupo de expertos de varias nacionalidades definieron los descriptores a utilizar en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. Son los Descriptores de Dublín que sirven también para definir objetivos de los tres ciclos educativos del proceso de Boloña:

- Knowledge and Understanding
- Applying knowledge and Understanding

- Making Judgments
- Communication Skills
- Learning Skills

Con el fin de respetar los descriptores de Dublín, opción considerada como mínima, pero sin perder las aportaciones de la taxonomía de Bloom ni de la taxonomía revisada de Bloom, el grupo de trabajo decidió optar por los siguientes descriptores (*Figura 60*):

Final Taxonomy (respecting Dublin descriptors)
1. Remembering (Knowledge)
2. Understanding
3. Applying
4. Analyzing/Evaluating (making judgment)
5. Communication

Figura 60. Final Taxonomy used

Además del estudio de objetivos de aprendizaje con los descriptores definidos más arriba, se consideraron los trabajos de Dressier, Cedercreutz y Pache (Dressier, Cedercreutz, & Pache, 2011) para comprobar objetivos específicos a las experiencias prácticas y a las sesiones experienciales del currículo.

5.3 Análisis Horizontal y Vertical del Currículo

Con el fin de llegar a una análisis objetiva y contradictoria del currículo, hemos organizados diferentes grupos de trabajos con los estudiantes de MasterPrep y del tercer año del programa de Bachelor en los campus BBI de Bruselas y Wiltz. Los estudiantes de MasterPrep (año preparatorio al máster) son estudiantes que no siguieron el Bachelor en una escuela de gestión hotelera acreditada. Siguen varios cursos en los tres años del Bachelor. Un primer grupo de trabajo se ha reunido en Bruselas el miércoles 15 de febrero con doce estudiantes del tercer año del campus de Bruselas. Una primera sesión de 35 minutos fue dedicada al estudio del currículo del primer año, una segunda sesión de 55 minutos se dedicó al currículo del segundo y tercer año. Todas las grabaciones de sonido se realizaron con dos aparatos manipulados por personas distintas para evitar cualquier problema técnico y pérdida de información

Un segundo grupo de trabajo se ha reunido en Wiltz el viernes 17 de febrero con diez y siete estudiantes del tercer año del campus de Wiltz. Considerando la mayor cantidad de estudiantes, hemos decidido repartirlos en dos grupos de trabajo, uno con nueve estudiantes, otro con ocho estudiantes. Para conseguir grupos homogéneos, los estudiantes de Máster Prep fueron distribuidos entre los dos grupos. El hecho de trabajar con dos grupos distintos del mismo campus nos permitirá efectuar una comparación entre los resultados que deberían ser muy similares. Una divergencia de resultados entre el grupo de trabajo de Bruselas y los grupos de Wiltz se podría explicar por métodos didácticas, entorno y profesores distintos. Sin embargo, los dos grupos del mismo campus tendrían que llegar a las mismas conclusiones sobre todo si las decisiones se toman por unanimidad y no por mayoría.

Revenue Management - BA1010

Analizando la primera asignatura, el código BA1010 "Revenue Management", notamos en la *Figura 61*, que los resultados de los dos grupos de Wiltz son bastante similares y confirmados por el profesor titular de la asignatura. De hecho, hay una perfecta concordancia referente a varios aspectos: "Marketing", "Accounting & Finance", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management" y "Quantitative Methods".

Se llega a un nivel 2 "understanding" para la parte "Marketing" de la asignatura para los dos grupos mientras que el profesor considera un nivel 3 (Applying). Para la parte "Accounting", el primer grupo la sitúa en "Applying" mientras en segundo grupo duda entre "Applying" y "Analyzing/Evaluating". Este último nivel 4 (Analyzing/Evaluating) está confirmado por el profesor. Para los tres demás aspectos, el primer grupo está sistemáticamente más optimista que el segundo grupo y que el profesor: nivel 4 (Analyzing/Evaluating) contra 2 (Understanding) o 3 (Applying) en "Rooms Operations & Management", nivel 3 (Applying) contra 2 (Understanding) en "F&B Operations & Management", nivel 4 (Analyzing/Evaluating) contra 3 (Applying) en "Quantitative Methods". Sin embargo, el segundo grupo lista dos aspectos adicionales, "Socio-Political Influences" y "Economic Environment", ambos en nivel 2 (Understanding) y no mencionados por el primer grupo pero confirmados por el profesor y con un nivel más alto, 3 (Applying).

Referente a los "Skills, Abilities y Attitudes", las divergencias no son más importantes. Ambos grupos coinciden en mencionar "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Creativity", "Stress Management", "Analytical Thinking Ability" y "Commitment to Industry Excellence". Los cinco primeros estando confirmados por el profesor. El primer grupo añade "Abilities to Work with Limited Resources" mientras que el segundo menciona "Flexibility", ambos con confirmación por el profesor.

Para esta misma asignatura de "Revenue Management" (código BA1010), el grupo de Bruselas y su profesor mencionan un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance" y un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Economic Environment", como lo hacían en Wiltz. Los estudiantes no listan los demás aspectos mientras que el profesor confirma los niveles mencionados por su compañero y añade "IT Management" en nivel 3 (Applying) y "Legal Environment" en nivel 1.

También hay concordancia con Wiltz, tanto a nivel de los estudiantes como del profesor, para algunos "Skills, Abilities y Attitudes": "Interpersonal Communication", "Creativity" y "Analytical Thinking Ability". "Abilities to Work with Limited Resources" está también mencionado como por el primer grupo de Wiltz. Por otra parte, el aspecto "Teamwork" es presente mientras que no lo era para ambos grupos de Wiltz. El profesor menciona tres "Skills, Abilities y Attitudes" que no fueron mencionados ni por sus estudiantes ni por su compañero o estudiantes de Wiltz: "Leadership", "Ethical Considerations" y

"Abilities for Customer Service Environment". También coincide con el profesor y los dos grupos de Wiltz en "Organization Theory and Behavior" y "Stress Management". Confirma el aspecto "Flexibility" mencionado por el segundo grupo de Wiltz y su profesor.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A A				1		
				0		
				1		
				0		
K	Marketing	2	2	3		4
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	3	3/4	4	4	4
K	IT Management					3
K	Rooms Operations & Mgt	4	2	3		3
K	F&B Operations & Mgt	3	2	2		2
K	Legal Environment					1
K	Socio-political Influences		2	3		3
K	Economic Environment		2	3	2	3
K	Quantitative Methods	4	3	3		3
K	Facilities Management					
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership					X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X	X		X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork				X	X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration					X
AT	Commitment to industry excellence	X	X			
AT	Abilities for customer service environment					X

Figura 61. Revenue Management BA1010

Marketing Principles I - BA1011

El análisis de la asignatura de Marketing (código BA1011) por los dos grupos de trabajo del campus de Wiltz nos da también resultados convergentes. Vemos en la *Figura 62* que un nivel 2 (understanding) se alcanza en la parte "Marketing" del curso para ambos grupos así como para las partes "Socio-Political Influences" y "Economic Environment". Para las partes "Legal Environment" y "Quantitative Techniques", el primer grupo menciona un nivel 1 (Remembering) mientras que el segundo grupo llega a un nivel 2 (Understanding). El grupo 1 señala también un nivel 2 (Understanding) para los aspectos de "Rooms Operations & Management" y "F&B Operations & Management".

Ambos grupos citan "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" y "Abilities for Customer Service Environment". El primer grupo añade "Analytical Thinking Ability", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" mientras que el segundo grupo añade "Stress Management" y "Abilities to Work with Limited Resources".

Cuando cruzamos estos resultados con la opinión del profesor titular de la asignatura de Marketing en el campus de Wiltz, constatamos una concordancia a nivel del nivel de conocimientos de los aspectos específicamente "Marketing": un nivel 2 (understanding) igual que mencionado por ambos grupos. El profesor menciona también un nivel 1 (Remembering) para los aspectos "Economic Environment" et "Quantitative Techniques" los cuales los estudiantes habían valorados respectivamente en un nivel 2 en ambos grupos y entre 1 (para el primer grupo) y 2 (para el segundo grupo). Sin embargo, el profesor cita un nivel 1 (Remembering) en "HR Management" y en "Accounting & Finance" y hasta un nivel 2 (understanding) en "IT Management" sin que estén mencionados por los estudiantes.

Para los "Skills, Abilities y Attitudes", hay una concordancia perfecta entre ambos grupos y el profesor con respecto a "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" y "Abilities for Customer Service Environment". "Leadership" está citado por el profesor pero por ninguno de los dos grupos de estudiantes. "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", y "Ethical Considerations" se encuentran en la lista del profesor y de un sólo grupo de estudiantes. "Stress

Management", "Cultural Sensibility" y "Commitment to Industry Excellence" son mencionados por un grupo de estudiante pero no por el otro ni por el profesor.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A A				1		
				0		
				1		
				1		
K	Marketing	2	2	2	2	3
K	HR Management			1		
K	Accounting & Finance			1		2
K	IT Management			2		2
K	Rooms Operations & Mgt	2				2
K	F&B Operations & Mgt	2				
K	Legal Environment	1	2			3
K	Socio-political Influences	2	2			2
K	Economic Environment	2	2	1		2
K	Quantitative Methods	1	2	1		
K	Facilities Management					
S	Interpersonal Communication	X	X	X		
S	Leadership			X		
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management		X			
AB	Abilities to work with limited resources		X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X		X		
AT	Cultural sensibility	X			X	
AT	Ethical Consideration	X		X		
AT	Commitment to industry excellence	X				X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 62. Marketing Principles I - BA1011

El grupo de estudiantes de Bruselas valora también a un nivel 2 (understanding) el aspecto Marketing" y solo menciona "Cultural Sensibility" para los "Skills, Abilities y Attitudes". El profesor de Bruselas, por su parte, confirma todos los aspectos mencionados en Wiltz a la excepción de "HR Management" (solo

mencionado en nivel 1 por el profesor de Wiltz) y de "F&B Operations & Management" (mencionado en nivel 2 por el primer grupo de estudiantes de Wiltz). También confirma la mayoría de los " Skills, Abilities y Attitudes" que llevaban unanimidad en Wiltz: "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" y "Abilities for Customer Service Environment" aunque no confirma "Interpersonal Communication".

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K				1			
S				0			
A				1			
A				2			
K	Marketing	1					S A M E
K	HR Management	2		2			
K	Accounting & Finance	3	3	2	2		
K	IT Management	2		1			
K	Rooms Operations & Mgt	3		2			
K	F&B Operations & Mgt	3	2	2			
K	Legal Environment	1	2	2			
K	Socio-political Influences						T E A C H E R
K	Economic Environment	2	2	2			
K	Quantitative Methods	4	2	2			
K	Facilities Management	2					A S I N W I L T Z
S	Interpersonal Communication						
S	Leadership						
S	Organization Theory and Behavior		X		X		
AB	Flexibility		X				
AB	Creativity						
AB	Teamwork			X			
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X			
AT	Cultural sensibility				X		
AT	Ethical Consideration			X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment			X			

Figura 63. Accounting I - BA1012

Accounting I - BA1012

Para la asignatura de "Financial Accounting" (código BA1012), el profesor es el mismo en ambos campus. En la *Figura 63*, vemos que los dos grupos de estudiantes del campus de Wiltz valoran un nivel 3 (Applying) para los aspectos de "Accounting & Finance". El grupo de estudiantes de Bruselas y el profesor titular solo lo valoran en un nivel 2 (understanding).

Los dos grupos de trabajo formados por estudiantes del campus de Wiltz coinciden también con el profesor sobre un nivel 2 (understanding) referente al aspecto "Economic Environment", un nivel entre 1 (remembering) y 2 (understanding) en "Legal Environment", entre 2 (grupo 2 y profesor) y 3 (grupo 1) para "F&B Operations & Management" y entre 2 (grupo 2 y profesor) y 4 (grupo 1) para "Quantitative Techniques".

El primer grupo menciona también un nivel 1 en "Marketing", un nivel 2 en "HR Management", "IT Management" y "Facilities Management", y un nivel 3 en "Rooms Operations & Management". El nivel 2 en "HR Management" está confirmado por el profesor. Los aspectos de "IT Management" y "Rooms Operations & Management" quedan también confirmados por el profesor aunque a niveles más leves.

Ambos grupos de Wiltz y el profesor listan "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability" y "Commitment to Industry Excellence" en los "Skills, Abilities y Attitudes" mientras que el segundo grupo añade "Organization Theory & Behavior" y "Flexibility". El profesor añade también "Teamwork" y "Ethical Consideration" sin coincidir con ningún grupo de estudiantes. El grupo de Bruselas solo menciona "Organization Theory & Behavior" (mencionado por un solo grupo en Wiltz) y "Cultural Sensibility" (no mencionado por ningún grupo en Wiltz ni por el profesor).

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K		1				
S		0				
A		1				
A		3				
K	Marketing	2	2	1		2
K	HR Management	1	2	1		1
K	Accounting & Finance	2		1		
K	IT Management	1				
K	Rooms Operations & Mgt	1				
K	F&B Operations & Mgt	3	2	2	1	2
K	Legal Environment	1				
K	Socio-political Influences	1				
K	Economic Environment	1				
K	Quantitative Methods	3				
K	Facilities Management	2	2			
S	Interpersonal Communication	X	X			
S	Leadership	X				
S	Organization Theory and Behavior	X	X			
AB	Flexibility	X	X			
AB	Creativity	X	X			
AB	Teamwork	X	X			
AB	Stress management	X				
AB	Abilities to work with limited resources					
AB	Analytical thinking ability	X				
AT	Cultural sensibility	X	X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 64. F&B Operations & Oenology - BA1013

Food & Beverage Operations & Oenology - BA1013

El código BA1013 corresponde a la asignatura de "F&B Operations and Oenology" representada en la *Figura 64*. Los grupos de trabajo de Wiltz la valoran entre un nivel 2 (understanding) y 3 (Applying) para su aspecto principal de "F&B Operations & Management".

Ambos grupos la cualifican con un nivel 2 (understanding) para sus aspectos de "Marketing" y de "Facilities Management" mientras que su nivel en "HR Management" oscila entre 1 (remembering) y 2 (understanding). El primer grupo considera también un nivel 1 (remembering) en "IT Management", "Rooms Operations & Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences", "Economic Environment", un nivel 2 (understanding) en "Accounting & Finance" y un nivel 3 (Applying) en "Quantitative Techniques".

Ambos grupos acuerdan con los siguientes "Skills, Abilities y Attitudes": "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment" mientras que solo el primer grupo menciona "Leadership", "Stress Management" y "Analytical Thinking Ability".

El grupo de estudiantes del campus de Bruselas opina por un nivel 1 (remembering) en el aspecto principal de "F&B Operations & Management" y no valora ningún otro aspecto ni "Skills, Abilities y Attitudes".

Los dos profesores titulares confirman el nivel 2 (understanding) al aspecto principal de "F&B Operations & Management" y un nivel 1 (remembering) "HR Management" pero no mencionan "Facilities Management" a pesar de ser mencionado por ambos grupos de estudiantes en Wiltz. El profesor de Wiltz opina por un nivel 1 (remembering) en "Marketing" mientras que el de Bruselas confirma el nivel 2 (understanding). El profesor de Wiltz confirma el aspecto "Accounting & Finance" en un nivel 1 (remembering) también mientras que el primer grupo le cualificaba con un nivel 2 (understanding).

Ambos profesores solo confirman tres Skills, Abilities y Attitudes": "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				4		
K	Marketing					
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	3	3	3		3
K	IT Management	3	4	3	2	3
K	Rooms Operations & Mgt	4	3	3		3
K	F&B Operations & Mgt	4				
K	Legal Environment		3			
K	Socio-political Influences					
K	Economic Environment		3			
K	Quantitative Methods	3	4	3		
K	Facilities Management	2	3	3		3
S	Interpersonal Communication		X			
S	Leadership					
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X			
AB	Creativity		X			
AB	Teamwork				X	X
AB	Stress management	X				
AB	Abilities to work with limited resources	X				
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration					
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 65. Computer I Opera - WS1014

Computer I Opera - WS1014

El curso WS1014 de "Opera" (sistemas informáticos de gestión de hoteles) está valorado entre un nivel 3 (Applying) y un nivel 4 "Analyzing/Evaluating" para sus dos aspectos principales en "IT Management" y "Rooms Operations & Management" según podemos observar en la *Figura 65*.

Ambos grupos le acuerdan un nivel 3 (Applying) en "Accounting & Finance" y entre un nivel 3 "Applying" (grupo 1) y un nivel 4 "Analyzing/Evaluating" (grupo 2) en "Quantitative Techniques" así como entre un nivel 2 "Understanding" (grupo 1) y un nivel 3 "Applying" (grupo 2) en "Facilities Management". El profesor confirma un nivel 3 (Applying) para todos estos aspectos.

El segundo grupo considera también un nivel 3 (Applying) en "Legal Environment" y en "Economic Environment". El primer grupo menciona también un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "F&B Operations & Management". Ninguno de estos tres aspectos están confirmados por el profesor.

En cuanto a los "Skills, Abilities y Attitudes", ambos grupos y el profesor mencionan "Organization Theory & Behavior", "Analytical Thinking Ability", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". El primer grupo añade "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" mientras que el segundo añade "Interpersonal Communication", "Flexibility" y "Creativity".

Por su parte, el grupo de estudiantes del campus de Bruselas rebaja a un nivel 2 (Understanding) el aspecto "IT Management" mientras que su profesor confirma el nivel 3 (Applying) mencionado en Wiltz. El profesor confirma también el nivel 3 llegado en "Accounting & Finance", "Rooms Operations & Management" y "Facilities Management".

El grupo de trabajo de estudiantes de Bruselas no mencionan ningún otro aspecto de conocimiento, excluyendo de facto la dimensión "Rooms Operations & Management" y solo menciona "Teamwork" en los "Skills, Abilities y Attitudes". El profesor, por su parte, confirma los cuatro "Skills, Abilities y Attitudes" que ya tenían unanimidad en Wiltz: "Organization Theory & Behavior", "Analytical Thinking Ability", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". También confirma "Teamwork",

mencionado por sus propios estudiantes pero no mencionado por nadie en Wiltz.

Front Office Operations - BA1015

En "Front Office Operations" (código BA1015), vemos en la *Figura 66* que el primer grupo de Wiltz califica el aspecto principal, "Rooms Operations & Management", con la nota más alta de 5 (Communication) mientras que el segundo grupo y el profesor se limitan a un nivel 3 (Applying). De la misma forma, el primer grupo opina por un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en la dimensión de "Facilities Management" contra un nivel 2 (Understanding) para el segundo grupo y el profesor. Ambos grupos y su profesor coinciden en un nivel 2 (Understanding) para "Marketing" y oscilan entre un nivel 1 "Remembering" (grupo 1) y un nivel 2 "Understanding" (grupo 2) tanto para "Legal Environment" como para "Accounting & Finance". Este último aspecto no está mencionado por el profesor.

El primer grupo considera también un nivel 2 (Understanding) en "F&B Operations & Management" y "Quantitative Techniques" y un nivel 3 (Applying) en "Socio-Political Influences". De estos tres elementos, solo "Socio-Political Influences" está confirmado por el profesor y a un nivel inferior, un nivel 2 (Understanding). El segundo grupo y el profesor opinan por un nivel 2 (Understanding) en "Economic Environment", "HR Management" y "IT Management".

Ambos grupos y el profesor mencionan "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment" mientras que solo el primer grupo lista "Leadership", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability".

El grupo de trabajo de Bruselas valora en un nivel 2 (Understanding) el aspecto principal, "Rooms Operations & Management" aunque su profesor confirma el nivel 3 (Applying) acordado por unanimidad en Wiltz. El profesor de Bruselas también coincide con su compañero de Wiltz y con el segundo grupo de estudiantes en un nivel 2 (Understanding) en "HR Management" y en "Facilities Management". Confirma un nivel 2 (Understanding) en "Accounting & Finance" mencionado por ambos grupos de estudiantes de Wiltz pero no por su compañero y un nivel 3 (Applying) en "Quantitative Techniques" mencionado por el primer grupo.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				5		
K	Marketing	2	2	2		
K	HR Management		2	2		2
K	Accounting & Finance	1	2			2
K	IT Management		2	2		
K	Rooms Operations & Mgt	5	3	3	2	3
K	F&B Operations & Mgt	2				
K	Legal Environment	1	2	2		
K	Socio-political Influences	3		2		
K	Economic Environment		2	2		
K	Quantitative Methods	2				3
K	Facilities Management	4	2	2		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X				X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		
AB	Creativity	X	X	X		
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X			X	
AB	Abilities to work with limited resources	X				
AB	Analytical thinking ability	X				
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 66. Front Office Operations - BA1015

Los estudiantes de Bruselas listan "Stress Management", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". El profesor de Bruselas, por su parte, confirma la mayoría de los "Skills, Abilities y Attitudes" que ya tenían unanimidad en Wiltz: "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				6		
K	Marketing					
K	HR Management		2			
K	Accounting & Finance					
K	IT Management	2	2	2		2
K	Rooms Operations & Mgt		2			
K	F&B Operations & Mgt					
K	Legal Environment	3	2	3	2/3	3
K	Socio-political Influences	3	2	3		2
K	Economic Environment		2			
K	Quantitative Methods					
K	Facilities Management	3	2	2		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership					
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X		X	
AB	Creativity		X			
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources		X			
AB	Analytical thinking ability		X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 67. Security, Safety & Loss Prevention - BA1016

Security, Safety & Loss Prevention - BA1016

Según el primer grupo de trabajo el campus de Wiltz, el nivel llegado en "Legal Environment" durante la asignatura de "Security, Safety and Loss Prevention" (código BA1016) es de 3 (Applying) como se nota en la *Figura 67*.

El segundo grupo de trabajo del mismo campus lo valora en un nivel 2 (Understanding). Considerando la opinión de los estudiantes de Bruselas y de los profesores de ambos campus, llegamos por unanimidad a un nivel entre 2 y 3.

Es el único aspecto considerado por el grupo de trabajo compuesto por estudiantes de Bruselas. Los demás actores valoran también entre 2 "Understanding" y 3 "Applying" los niveles llegados durante esta asignatura en sus aspectos de "Socio-Political Influences", "Facilities Management" y "IT Management". Este último en nivel 2 por unanimidad.

Además, el segundo grupo de Wiltz encuentra también un nivel 2 (Understanding) en "HR Management", "Rooms Operations & Management" y "Economic Environment".

En los "Skills, Abilities y Attitudes", hay unanimidad total en cuanto a "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" y casi unanimidad, a la excepción de los estudiantes de Bruselas, para "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Stress Management", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

El segundo grupo de Wiltz añade "Flexibility" (confirmado por el grupo de estudiantes de Bruselas), "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability".

Computer Technology II - BA1017

El código BA1017 corresponde a "Computer Technologies" con aspecto principal de "IT Management" valorado entre 4 (Analyzing/Evaluating) por el segundo grupo de Wiltz y un nivel 5 (Communication) por el primer grupo. No obstante, vemos en la *Figura 68*, que tanto el profesor titular en ambos campus como el grupo de estudiantes de Bruselas lo valoran en un nivel 2 (Understanding). Es el único conocimiento retenido por el grupo de estudiantes de Bruselas.

Ambos grupos de Wiltz y el profesor valoran entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) los aspectos de "Marketing", "Rooms Operations & Management" y "F&B Operations & Management". La parte "Economic Environment" está valorada en un nivel 2 "Understanding" por ambos grupos de estudiantes pero en un nivel 1 (Remembering) por el profesor. "Accounting & Finance" queda entre un nivel 1 (Remembering) y un nivel 3 "Applying".

Los estudiantes de Wiltz también valoran entre 3 "Applying" (grupo 1) y 4 "Analyzing/Evaluating" (grupo 2) una dimensión de "Facilities Management" pero no queda confirmado por el profesor.

El primer grupo identifica un nivel 1 (Remembering) en "Legal Environment" y un nivel 3 (Applying) en "HR Management" y en "Quantitative Techniques" mientras que el segundo grupo opta por un nivel 2 (Understanding) en "Socio-Political Influences". Solo el aspecto "Legal Environment" está confirmado por el profesor aunque en un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying).

Los tres grupos de estudiantes y el profesor listan: "Flexibility", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment" dentro de los "Skills, Abilities y Attitudes". Los dos grupos de estudiantes de Wiltz y el profesor añaden también "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Abilities to Work with Limited Resources", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

El profesor titular, siendo el mismo en los dos campus, no confirma "Creativity" a pesar que éste estaba elegido por los tres grupos de estudiantes ni "Analytical Thinking Ability" mencionado por los dos grupos de Wiltz. Además, toma en

cuenta "Ethical Considerations" (solo listado por el segundo grupo de Wiltz) y "Cultural Sensibility" (no elegido por ningún grupo de estudiantes).

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K		1					
S		0					
A		1					
A		7					
K	Marketing	3	3	2			S A M E
K	HR Management	3					
K	Accounting & Finance	1	3	2			
K	IT Management	5	4	2	2		
K	Rooms Operations & Mgt	2	3	2			
K	F&B Operations & Mgt	2	3	2/3			
K	Legal Environment	1		2/3			
K	Socio-political Influences		2				
K	Economic Environment	2	2	1			
K	Quantitative Methods	3					
K	Facilities Management	3	4				T E A C H E R
S	Interpersonal Communication	X	X	X			
S	Leadership	X	X	X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X			A S
AB	Flexibility	X	X	X	X		
AB	Creativity	X	X		X		
AB	Teamwork	X	X	X	X		I N
AB	Stress management	X	X	X	X		
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X				W I L T Z
AT	Cultural sensibility			X			
AT	Ethical Consideration		X	X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X			

Figura 68. Computer Technology II - BA1017

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T		T
K S A A				1		
				0		
				1		
				8		
K	Marketing					
K	HR Management	3	3	1		2
K	Accounting & Finance	3	4	1		2
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	1	2/3	3
K	F&B Operations & Mgt					
K	Legal Environment		3	1		
K	Socio-political Influences					
K	Economic Environment			1		
K	Quantitative Methods	4	3	1		2
K	Facilities Management	5	3	1		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X		X	X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability		X	X		
AT	Cultural sensibility			X	X	
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 69. Housekeeping Operations - BA1018

Housekeeping Operations - BA1018

La asignatura de "Housekeeping Operations" tiene código BA1018 y está representada en la *Figura 69*.

Su característica principal es de "Rooms Operations & Management" por la cual los estudiantes de Bruselas le valora de un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) mientras que los estudiantes de Wiltz le dan un nivel 4 (Analyzing/Evaluating). El profesor titular en Wiltz estima llegar a un nivel 1 (Remembering) y el de Bruselas opina por un nivel 3 (Applying).

Los dos grupos de trabajos de Wiltz también observan entre un nivel 3 (Applying) y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) para varios aspectos: "HR Management", "Accounting & Finance", "Quantitative Techniques" y "Facilities Management". Todos estos aspectos están confirmados por el profesor titular del campus de Wiltz pero a un nivel 1 (Remembering) y por el profesor de Bruselas a un nivel 2 (Understanding).

El segundo grupo de trabajo de Wiltz observa también un nivel 3 (Applying) confirmado por el profesor pero a altura de un nivel 1 (Remembering).

A nivel de los "Skills, Abilities y Attitudes", solo "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment" consiguen unanimidad de los tres grupos de trabajo y de los dos profesores. Los dos grupos de Wiltz coinciden también con ambos profesores para atribuir "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Ethical Considerations".

"Stress Management" está listado por los dos grupos de Wiltz pero no por los profesores. Los dos profesores añaden "Teamwork" coincidiendo con el primer grupo de Wiltz y con el grupo de Bruselas. El profesor de Wiltz añade "Analytical Thinking Ability" coincidiendo solo con el segundo grupo de Wiltz y "Cultural Sensibility" coincidiendo con el grupo de Bruselas.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K		1				
S		0				
A		9				
A		4				
K	Marketing	4	3	3		3
K	HR Management		3			
K	Accounting & Finance	5	4	4	4/5	5
K	IT Management	3	3	3		3
K	Rooms Operations & Mgt	4	3	3		3
K	F&B Operations & Mgt					
K	Legal Environment					
K	Socio-political Influences	4			X	
K	Economic Environment	3	3	3	X	3
K	Quantitative Methods	5	4	4		4
K	Facilities Management	4	3	4		4
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership				X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork				X	X
AB	Stress management	X	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration		X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X				

Figura 70. FWP I Revenue & Yield Management - AS1094

Final Work Paper I Revenue & Yield Management - AS1094

El "Final Work Paper in Revenue & Yield Management", con código AS1094 es un proyecto desarrollado individualmente por cada estudiante a lo largo del año académico. Su análisis está desarrollado en la *Figura 70*.

Los tres grupos de trabajo de estudiantes y los dos profesores lo valoran entre un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) y un nivel 5 (Communication) en "Accounting & Finance".

Los dos grupos de Wiltz y los dos profesores consideran también entre un nivel 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Marketing", "IT Management", "Rooms Operations & Management", "Economic Environment" y "Facilities Management" y entre un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) en "Quantitative Techniques".

El primer grupo de Wiltz atribuye un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Socio-Political Influences" y el segundo grupo un nivel 3 (Applying) en "HR Management". Ambos aspectos no están considerados por los profesores. El grupo de trabajo de Bruselas no valora ningún nivel cognitivo excepto en "Accounting & Finance" pero lista aspectos de "Socio-Political Influences" y de "Economic Environment" sin especificar el nivel conseguido.

En cuanto a los "Skills, Abilities y Attitudes", los tres grupos de trabajo y los dos profesores listan por unanimidad "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Stress Management" y "Analytical Thinking Ability".

Los dos grupos de Wiltz y los dos profesores añaden "Abilities to Work with Limited Resources" y "Commitment to Industry Excellence" mientras que el grupo de Bruselas menciona "Leadership" y "Teamwork", ambos aspectos confirmados por el profesor de Bruselas pero no por el de Wiltz.

El primer grupo de estudiantes de Wiltz menciona de manera aislada "Abilities for Customer Service Environment" y el segundo grupo "Ethical Considerations".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A A				5		
				0		
				0		
				1		
K	Marketing	2			X	
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	2		2		2
K	IT Management	3		4	X	4
K	Rooms Operations & Mgt	4		4	4/5	4
K	F&B Operations & Mgt	4		3		2
K	Legal Environment	2		2		2
K	Socio-political Influences	2		2		2
K	Economic Environment	1		2		2
K	Quantitative Methods	4		2		2
K	Facilities Management	3		3		3
S	Interpersonal Communication	X		X	X	X
S	Leadership	X		X	X	
S	Organization Theory and Behavior	X		X	X	
AB	Flexibility	X		X	X	X
AB	Creativity	X		X	X	X
AB	Teamwork	X		X	X	X
AB	Stress management	X		X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X	X	
AB	Analytical thinking ability	X		X	X	
AT	Cultural sensibility	X		X	X	X
AT	Ethical Consideration	X		X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X		X	X	X

Figura 71. Basic Operational Internship - TS5001

Basic Operational Internship - TS5001

El código TS5001 representa el periodo de prácticas en hotel después del primer año académico. Vemos en la *Figura 71* que el segundo grupo de trabajo de Wiltz no lo ha tomado en consideración a pesar de ser el objeto principal del estudio porque consideraron que la experiencia varía demasiado de un caso particular a otro.

El grupo de estudiantes de Bruselas solo valora un nivel entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) en "Rooms Operations & Management" siendo el departamento donde se supone que los estudiantes de primer año hacen sus prácticas. Menciona también aspectos de "Marketing" por haber visto la política del hotel a este nivel y de "IT Management" por haber utilizado el programa "Opera" para la gestión de habitaciones y reservas.

Los estudiantes del primer grupo de Wiltz analizaron una situación promedia de prácticas más bien que la situación idónea. Consideran que en general, el estudiante haciendo sus prácticas podrá involucrarse en varios temas durante su estancia y conseguir un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" y en "F&B Operations & Management", un nivel 3 (Applying) en "IT Management" por utilizar Opera y en "Facilities Management" por el día a día en el hotel, un nivel 2 (Understanding) en "Marketing", "Accounting & Finance", "Legal Environment" y "Socio-Political Influences" y un nivel 1 (Remembering) en "Economic Environment".

Los dos profesores coinciden en la mayoría de los "knowledges" y confirman los niveles estipulados por el primer grupo de estudiantes de Wiltz.

En cuanto a los "Skills, Abilities y Attitudes", tanto el primer grupo de estudiantes de Wiltz como el de Bruselas y el profesor de Wiltz coinciden para listarlos todos sin excepción. El profesor de Bruselas excluye a "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				1		
				9		
K	Marketing			1		
K	HR Management	3	3			
K	Accounting & Finance	4	4	3		3
K	IT Management	1	2	1		1
K	Rooms Operations & Mgt					
K	F&B Operations & Mgt	4	4	3	4	3
K	Legal Environment	2	2		X	
K	Socio-political Influences			1		
K	Economic Environment	2	2	2		
K	Quantitative Methods	3	2	3		
K	Facilities Management	3	3	2		
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership			X	X	
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity		X	X		
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 72. F&B Planning & Control - BA2019

Food & Beverage Planning & Control - BA2019

"F&B Planning & Control" es la primera asignatura analizada del currículo de segundo año con un código BA2019. Vemos en la *Figura 72* que su aspecto principal es "F&B Operations & Management" y los tres grupos de estudiantes valoran en un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) mientras que los profesores, tanto del campus de Wiltz como del de Bruselas, piensan llegar a un nivel 3 (Applying).

En el campus de Wiltz, el profesor señala un nivel 1 (Remembering) llegado en "Marketing" y "Socio-Political Influences" pero no está confirmado por ningún grupo de estudiantes ni por su compañero de Bruselas.

Por otra parte, ambos grupos de estudiantes de Wiltz hacen referencia a un nivel 3 (Applying) llegado en "HR Management" y un nivel 2 (Understanding) en "Legal Environment" sin confirmación por parte de los profesores. Hay concordancia entre los dos grupos de estudiantes de Wiltz y su profesor referente a un nivel entre 1 (Remembering) y 2 (Understanding) en "IT Management", un nivel 2 (Understanding) en "Economic Environment", un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Quantitative Techniques" y "Facilities Management", un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance".

El profesor de Bruselas confirma los niveles 1 en "IT Management" y 3 (Applying) en "Accounting & Finance".

Hay unanimidad entre los tres grupos de estudiantes de los dos campus y los profesores sobre elementos de "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Analytical Thinking Ability", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". También unanimidad pero limitada al campus de Wiltz (los dos grupos de estudiantes y el profesor), y confirmada por el profesor de Bruselas también, respecto a "Flexibility" y "Abilities to Work with Limited Resources".

Los estudiantes de Wiltz (ambos grupos) mencionan también "Stress Management" sin confirmación por parte del profesor y el segundo grupo acierta con su profesor para implicar un aspecto de "Creativity".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				0		
K	Marketing	4	3	3	4	4
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	4	3			
K	IT Management	3	3	4	X	3
K	Rooms Operations & Mgt	4	2			
K	F&B Operations & Mgt	3	2			
K	Legal Environment	2	2	1		
K	Socio-political Influences	4	2	1		1
K	Economic Environment	4	3			
K	Quantitative Methods	3	3	3		3
K	Facilities Management	3	2	3		
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X			X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 73. Marketing 2 - BA2020

Marketing II - BA2020

Para "Marketing 2" (código BA2020), el nivel llegado en "Marketing" está entre un nivel 3 (Applying) y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) según la *Figura 73*. Hay también unanimidad sobre un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "IT Management".

En el campus de Wiltz, considerando tanto los dos grupos de trabajo de estudiantes y el profesor, llegamos a un nivel 3 (Applying) en "Quantitative Techniques", un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Facilities Management", un nivel entre 1 (Remembering) y 2 (Understanding) en "Legal Environment" y entre 1 (Remembering) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Socio-Political Influences". Los estudiantes mencionan también algunas características no mencionadas por el profesor: un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "F&B Operations & Management", un nivel entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management", un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance" y en "Economic Environment".

En el campus de Bruselas, los estudiantes no mencionan ningún aspecto adicional a los dos aspectos ya retenidos de "Marketing" y "IT Management". El profesor coincide con su compañero de Wiltz para considerar un nivel 1 (Remembering) en "Socio-Political Influences" y un nivel 3 (Applying) en "Quantitative Techniques".

Referente a los "Skills, Abilities y Attitudes", hay unanimidad entre los tres grupos de estudiantes de los dos campus y los profesores para "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability". También una casi unanimidad limitada al campus de Wiltz (estudiantes y profesor) y al profesor de Bruselas para "Interpersonal Communication", "Flexibility", "Creativity", "Cultural Sensibility", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". En Wiltz, estudiantes y profesor añaden "Leadership". Los dos grupos de estudiantes de Wiltz mencionan también "Ethical Considerations" pero sin que sea confirmado por el profesor de éste campus pero sí por el profesor de Bruselas.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				1		
K	Marketing		3			
K	HR Management	4	3	2		
K	Accounting & Finance					
K	IT Management		2			
K	Rooms Operations & Mgt	2				
K	F&B Operations & Mgt	3				
K	Legal Environment	3	3	3	3	3
K	Socio-political Influences	3	3	3	3	3
K	Economic Environment		3		3	3
K	Quantitative Methods		3			
K	Facilities Management					
S	Interpersonal Communication	X	X		X	X
S	Leadership	X	X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	4/5	X
AB	Flexibility	X	X		X	X
AB	Creativity				X	X
AB	Teamwork	X	X		X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X			
AB	Analytical thinking ability		X		X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 74. Hotel Organisation & Administration - BA2021

Hotel Organisation & Administration - BA2021

"Hotel Organisation & Administration" corresponde al código BA2021, ilustrado por la *Figura 74*. En esta asignatura, llegamos a un nivel 3 (Applying) en "Legal Environment" y en "Socio-Political Influences".

En el campus de Wiltz, parece que hay un aspecto de "HR Management" pero con un nivel no muy bien definido entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating). En el campus de Bruselas, estudiantes y profesor coinciden sobre un nivel 3 (Applying) en "Economic Environment" también mencionado por el segundo grupo de Wiltz.

Los demás aspectos de "Marketing", "IT Management", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management" y "Quantitative Techniques" no son muy relevantes porque suelen ser mencionados por un solo grupo sin que haya confirmación por los demás participantes.

Hay total unanimidad en cuanto a elementos de "Organization Theory & Behavior", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" y "Commitment to Industry Excellence". Hay también unanimidad de los estudiantes y del profesor de Bruselas, sin que sea confirmado por el profesor de Wiltz, sobre aspectos de "Interpersonal Communication", "Leadership", "Flexibility" y "Teamwork". En el campus de Wiltz, tanto estudiantes como profesor, se acuerdan sobre "Abilities for Customer Service Environment" también mencionado por el profesor de Bruselas. Los estudiantes de ambos grupos de Wiltz añaden "Stress Management" y "Abilities to Work with Limited Resources" sin confirmación por los profesores. El grupo de estudiantes de Bruselas y su profesor añaden "Creativity" y mencionan también "Analytical Thinking Ability" al igual que el segundo grupo de trabajo de Wiltz.

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				2			
				0			
				2			
				2			
K	Marketing		2	2			S A M E
K	HR Management	2	3	2			
K	Accounting & Finance	5	4	4	4		
K	IT Management						
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	4			T E A C H E R
K	F&B Operations & Mgt	4	4	4			
K	Legal Environment	3	3	3			
K	Socio-political Influences	2	3	2			
K	Economic Environment	4	3	4			A S I N
K	Quantitative Methods	4	3	3/4			
K	Facilities Management	2					
S	Interpersonal Communication		X				
S	Leadership			X			W I L T Z
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X			
AB	Flexibility		X	X			
AB	Creativity		X	X			
AB	Teamwork		X	X			W I L T Z
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X		
AT	Cultural sensibility						W I L T Z
AT	Ethical Consideration		X				
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment		X	X			

Figura 75. Accounting II - BA2022

Accounting II - BA2022

Para la asignatura de "Accounting II" (código BA2022), el profesor es también el mismo en ambos campus como para la asignatura de "Financial Accounting" (código BA1012) en primer año.

En la *Figura 75*, vemos que estudiantes y profesor valoran en un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) como mínimo los aspectos de "Accounting & Finance". El primer grupo de Wiltz menciona hasta un nivel 5 (Communication).

El grupo de estudiantes de Bruselas no menciona ningún otro aspecto mientras que ambos grupos de Wiltz y el profesor titular valoran un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" y "F&B Operations & Management", un nivel 3 (Applying) en "Legal Environment", un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Economic Environment" y en "Quantitative Techniques", y un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "HR Management" y "Socio-Political Influences".

Hay total unanimidad en cuanto a elementos de "Analytical Thinking Ability" y unanimidad entre el profesor y los dos grupos de Wiltz para "Organization Theory & Behavior", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Commitment to Industry Excellence".

El profesor coincide también con el segundo grupo de estudiantes de Wiltz en cuanto a "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" y "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				3		
K	Marketing	3	3	1		1
K	HR Management	3	3	2		2
K	Accounting & Finance	1		1		
K	IT Management		3			
K	Rooms Operations & Mgt			1		
K	F&B Operations & Mgt	4	3	3	3	3
K	Legal Environment	2	3			
K	Socio-political Influences		3	2		
K	Economic Environment		3	2		
K	Quantitative Methods	3	3	1		2
K	Facilities Management	3	3	2		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability		X	X		
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 76. F&B Service - BA2023

Food & Beverage Service - BA2023

En "Food and Beverage Service" (código BA2023), el aspecto principal es, por supuesto, "F&B Operations & Management" y llegamos entre un nivel 3 (Applying) y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) aunque más marcado hacía el nivel 3 (*Figura 76*).

Los estudiantes de los dos grupos de trabajo de Wiltz mencionan también un nivel 3 (Applying) en "Marketing", "HR Management", "Quantitative Techniques" y "Facilities Management" aunque los profesores de ambos campus solo valoran estos aspectos entre un nivel 1 (Remembering) y un nivel 2 (Understanding).

Hay unanimidad total, tanto entre Bruselas y Wiltz como entre profesores y estudiantes para listar la mayoría de los "Skills, Abilities y Attitudes": "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Abilities to Work with Limited Resources", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				4		
K	Marketing		3			2
K	HR Management	4	3	3		3
K	Accounting & Finance		2			2
K	IT Management	3	2	2		2
K	Rooms Operations & Mgt	4	3	3	2	4
K	F&B Operations & Mgt	4	3	3		4
K	Legal Environment	4	4	4		4
K	Socio-political Influences	2	4	2		4
K	Economic Environment	2	4	2		4
K	Quantitative Methods	3	3	3		3
K	Facilities Management	5	4	4	2	4
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership		X			X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability		X			X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 77. Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024

Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024

El código BA2024 corresponde a la asignatura de "Resort, Leisure & Condominium Development", siendo un curso basado en "Rooms Operations & Management" y en "Facilities Management" (*Figura 77*).

En el campus de Wiltz, estudiantes y profesor afirman llegar respectivamente entre un nivel 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) para "Rooms Operations & Management" y entre un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) para "Facilities Management".

El profesor del campus de Bruselas confirma un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) para ambos aspectos. No obstante, sus estudiantes piensan llegar solo a un nivel 2 (Understanding) en ambos y no contemplan vinculaciones con otras áreas de conocimiento.

Para los estudiantes del campus de Wiltz y los dos profesores (Bruselas y Wiltz), hay que tomar también en cuenta un nivel de 2 (Understanding) ó 3 (Applying) en "IT Management", "Socio-Political Influences", "Economic Environment" ; un nivel 3 (Applying) en "Quantitative Techniques"; un nivel de 3 (Applying) ó 4 (Analyzing/Evaluating) en "HR Management" y "F&B Operations & Management"; y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment".

Los estudiantes del grupo de trabajo de Bruselas no contemplan ningún "Skills, Abilities y Attitudes" mientras que los dos grupos de Wiltz y los dos profesores listan unánimemente "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Creativity", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

Los dos profesores coinciden con el segundo grupo de Wiltz para añadir también "Flexibility". El segundo grupo de estudiantes de Wiltz y el profesor de Bruselas añaden "Leadership" y "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				5		
K	Marketing					
K	HR Management		3			
K	Accounting & Finance		4			
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt	3		1		
K	F&B Operations & Mgt	4	4	3	4	3
K	Legal Environment	4	4	3	4	3
K	Socio-political Influences	3	3			
K	Economic Environment		3			
K	Quantitative Methods		4			
K	Facilities Management	4	4			
S	Interpersonal Communication		X	X		
S	Leadership			X		
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X	X		
AB	Creativity					
AB	Teamwork			X		
AB	Stress management		X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 78. Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025

Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025

"Food Safety & Sanitation - HACCP" (código BA2025) está principalmente vinculado a "F&B Operations & Management" y a "Legal Environment" con un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en ambos casos.

Aunque no esté confirmado por ninguno de los dos profesores, los dos grupos de trabajo del campus de Wiltz ven también aspectos de "Socio-Political Influences" a un nivel 3 (Applying) y de "Facilities Management" a un nivel 4 (Analyzing/Evaluating).

Hay unanimidad para reconocer los aspectos de "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". También casi unanimidad entre estudiantes del campus de Wiltz (pero no del campus de Bruselas) y profesores en cuanto a "Organization Theory & Behavior" y "Abilities to Work with Limited Resources". El profesor de Wiltz y su segundo grupo de estudiantes mencionan también "Interpersonal Communication" y "Flexibility" mientras que ambos grupos de estudiantes en Wiltz se refieren a "Analytical Thinking Ability" aunque no confirmado por los profesores.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				6		
K	Marketing	2		3		
K	HR Management		3			
K	Accounting & Finance	4	3	3		3
K	IT Management	4	3			
K	Rooms Operations & Mgt					
K	F&B Operations & Mgt	5	4	4	4	4
K	Legal Environment	4	3	3		3
K	Socio-political Influences	2	3	2		3
K	Economic Environment	4	3	3		3
K	Quantitative Methods	4	3			
K	Facilities Management	5	3			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X			
AB	Flexibility		X			
AB	Creativity		X	X		
AB	Teamwork	X				
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X		X		
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility		X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 79. Procurement & Purchasing Management - BA2026

Procurement & Purchasing Management - BA2026.

La asignatura de "Procurement & Purchasing Management" (código BA2026) es de "F&B Operations & Management" y llegamos a un nivel entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) según *Figura 79*.

Ambos profesores y los dos grupos de estudiantes de Wiltz añaden un nivel de 3 (Applying) a 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance", "Legal Environment" y "Economic Environment", y entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) para "Socio-Political Influences". Los dos grupos de Wiltz señalan también "IT Management", "Quantitative Techniques" y "Facilities Management" en niveles entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating).

También consideramos "Interpersonal Communication", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". Ambos grupos de trabajo de Wiltz añaden "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Stress Management" y "Analytical Thinking Ability". El profesor de Wiltz también coincide con un sólo grupo de sus estudiantes para mencionar "Creativity" y "Abilities to Work with Limited Resources".

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				2			
				0			
				2			
				7			
K	Marketing	2	2				S A M E
K	HR Management		3				
K	Accounting & Finance		2				
K	IT Management		2				
K	Rooms Operations & Mgt						T E A C H E R
K	F&B Operations & Mgt						
K	Legal Environment	3	4	3	2		
K	Socio-political Influences	2	3	3			
K	Economic Environment	2	3	3			A S I N W I L T Z
K	Quantitative Methods		3				
K	Facilities Management						
S	Interpersonal Communication	X	X	X			
S	Leadership	X	X	X			
S	Organization Theory and Behavior		X				
AB	Flexibility	X					
AB	Creativity	X	X	X			
AB	Teamwork	X	X	X	X		
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X		
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X		
AT	Commitment to industry excellence		X				
AT	Abilities for customer service environment		X				

Figura 80. Hospitality Law 1 - WS2027

International & European Hospitality Law - Part 1 - WS2027

Un mismo profesor imparte la asignatura de "International & European Hospitality Law - Part 1" (código WS2027) en los dos campus de Wiltz y Bruselas.

Según la *Figura 80*, llegamos a un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment".

El profesor y los estudiantes de Wiltz acuerdan también sobre un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Socio-Political Influences" y "Economic Environment".

Los "Skills, Abilities y Attitudes" desarrollados durante el curso son: "Teamwork", "Cultural Sensibility" y "Ethical Considerations". El profesor y los grupos de Wiltz añaden "Interpersonal Communication", "Leadership", "Creativity", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				9		
				4		
K	Marketing	4	3	3	3	4
K	HR Management	2	3			
K	Accounting & Finance	4	3	3		3
K	IT Management	2	3	2		3
K	Rooms Operations & Mgt		3			
K	F&B Operations & Mgt	5	4	4	5	4
K	Legal Environment	2	3			
K	Socio-political Influences	3	3	2		3
K	Economic Environment	4	3	3		3
K	Quantitative Methods	4	4	3		3
K	Facilities Management	3	4			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork					
AB	Stress management	X	X		X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 81. FWP II - AS2094

FWP II - Final Work Paper - AS2094

El "Final Work Paper" del segundo año académico, con código AS2094 es un proyecto individual de "Menu Planning en Costing - Menu Engineering" relacionado esencialmente con "F&B Operations & Management". En la *Figura 81* vemos que estamos entre un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) y un nivel 5 (Communication) y con un aspecto "Marketing" en un nivel 3 (Applying).

Los dos grupos de estudiantes de Wiltz y los dos profesores valoran también entre un nivel 3 (Applying) y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) aspectos de "Accounting & Finance", "Economic Environment" y "Quantitative Techniques". Consideran también "IT Management" y "Socio-Political Influences" entre un nivel 2 (Understanding) y un nivel 3 (Applying).

Los estudiantes de Wiltz mencionan igualmente un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "HR Management" y "Legal Environment" así como un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Facilities Management". Ninguno de estos aspectos quedan confirmados por los profesores.

En cuanto a los "Skills, Abilities y Attitudes", los tres grupos de trabajo y los dos profesores listan por unanimidad "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment".

Los dos grupos de Wiltz y los dos profesores añaden "Interpersonal Communication" y "Ethical Considerations". "Stress Management" está mencionado por los tres grupos de estudiantes y por el profesor de Bruselas pero no por el profesor de Wiltz. Los dos grupos de estudiantes de Wiltz listan también "Leadership" y "Cultural Sensibility".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				5		
				0		
				0		
				2		
K	Marketing	2			X	
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	2		2		2
K	IT Management	3		4		4
K	Rooms Operations & Mgt	4		4		4
K	F&B Operations & Mgt	4		4	5	4
K	Legal Environment	2		2		2
K	Socio-political Influences	2		2		2
K	Economic Environment	1		2		2
K	Quantitative Methods	4		2		2
K	Facilities Management	3		3		3
S	Interpersonal Communication	X		X	X	X
S	Leadership	X		X	X	
S	Organization Theory and Behavior	X		X	X	
AB	Flexibility	X		X	X	X
AB	Creativity	X		X	X	X
AB	Teamwork	X		X	X	X
AB	Stress management	X		X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X	X	
AB	Analytical thinking ability	X		X	X	
AT	Cultural sensibility	X		X	X	X
AT	Ethical Consideration	X		X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X		X	X	X

Figura 82. Advanced Operational Internship - TS5002

Advanced Operational Internship - TS5002

El código TS5002 representado en la *Figura 82* corresponde al periodo de prácticas en hotel después del segundo año académico.

El segundo grupo de trabajo de Wiltz no lo ha tomado en consideración a pesar de ser el objeto principal del estudio porque consideraron que la experiencia varía demasiado de un caso particular a otro. El grupo de estudiantes de Bruselas solo valora un nivel entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) en "Rooms Operations & Management" siendo el departamento donde se supone que los estudiantes de primer año hacen sus prácticas. Menciona también aspectos de "Marketing" por haber visto la política del hotel a este nivel y de "IT Management" por haber utilizado el programa Opera para la gestión de habitaciones y reservas.

Los estudiantes del primer grupo de Wiltz analizaron una situación promedia de prácticas más bien que la situación idónea. Consideran que en general, el estudiante haciendo sus prácticas podrá involucrarse en varios temas durante su estancia y conseguir un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" y en "F&B Operations & Management", un nivel 3 (Applying) en "IT Management" por utilizar Opera y en "Facilities Management" por el día a día en el hotel, un nivel 2 (Understanding) en "Accounting & Finance", "Legal Environment" y "Socio-Political Influences" y un nivel 1 (Remembering) en "Economic Environment". Todos estos niveles quedan confirmados por los dos profesores supervisando y coordinando las prácticas.

Los estudiantes, tanto el primer grupo de Wiltz como el grupo de Bruselas, mencionan también aspectos de "Marketing" sin conseguir confirmación por parte de los profesores.

En cuanto a los "Skills, Abilities y Attitudes", tanto el primer grupo de estudiantes de Wiltz como el de Bruselas coinciden para listarlos todos sin excepción. El profesor responsable de las prácticas en el campus de Wiltz confirma la implicación de la totalidad de los "Skills, Abilities y Attitudes" mientras que su compañera de Bruselas, la cual es también profesora de Recursos Humanos, excluye "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				2		
				8		
K	Marketing	5	4	5	4/5	5
K	HR Management	3	4	4		
K	Accounting & Finance	2	4			
K	IT Management	3	4			
K	Rooms Operations & Mgt	3	4	4		3
K	F&B Operations & Mgt	3	4	4		3
K	Legal Environment	4	4	2		
K	Socio-political Influences	4	4	3		3
K	Economic Environment	4	4	3		3
K	Quantitative Methods	3	4	2		
K	Facilities Management	2	4	3		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 83. Marketing III - BA3028

Marketing III - BA3028

En la asignatura de "Marketing III" (código BA3028), llegamos a un nivel entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) para el aspecto principal de "Marketing" como lo demuestra la *Figura 83*.

Si no tomamos en consideración el grupo de trabajo formado por los estudiantes de Bruselas, el cual siempre se ha limitado al aspecto principal del curso sin considerar aspectos secundarios, podemos considerar una unanimidad entre profesores y estudiantes sobre los niveles siguientes: entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management", "Socio-Political Influences" y "Economic Environment" ; entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating) para "Facilities Management".

El profesor de Wiltz y sus dos grupos de estudiantes consideran también llegar entre un nivel 3 (Applying) y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "HR Management" y entre un nivel 2 (Understanding) y un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment" y en "Quantitative Techniques".

Los estudiantes de Wiltz, ambos grupos pero sin confirmación por parte del profesor, añaden un nivel entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance" y entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "IT Management".

El grupo de estudiantes de Bruselas no menciona ningún "Skills, Abilities y Attitudes" mientras que su profesor los menciona todos a excepción de "Stress Management".

Los dos grupos de estudiantes de Wiltz y su profesor los mencionan todos sin excepción y por unanimidad.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				2		
				9		
K	Marketing	5				4
K	HR Management	4	4	4/5	4/5	3
K	Accounting & Finance		3	X		3
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt		4			
K	F&B Operations & Mgt		4			
K	Legal Environment	4	4	4/5	X	3
K	Socio-political Influences	4		4/5	X	3
K	Economic Environment		3			3
K	Quantitative Methods					
K	Facilities Management	2	4			
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 84. HR 1 - Supervision Process & Management - BA3029

Human Resources I - Supervision Process & Management - BA3029

El curso de "Human Resources I - Supervision Process & Management" con el código BA3029 es la primera parte de la asignatura de Recursos Humanos.

En la *Figura 84*, notamos que los tres grupos de estudiantes y el profesor del campus de Wiltz consideran llegar a un nivel entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) mientras que la profesora de Bruselas sólo considera un nivel 3 (Applying) para el aspecto principal, "HR Management".

Podemos también considerar un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) para los aspectos "Legal Environment" y "Socio-Political Influences".

En cuanto a los "Skills, Abilities y Attitudes", hay unanimidad total de los tres grupos de estudiantes y los dos profesores para "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" y "Commitment to Industry Excellence".

Los dos grupos de estudiantes de Wiltz y ambos profesores consideran también "Creativity", "Teamwork", "Stress Management", "Analytical Thinking Ability" y "Abilities for Customer Service Environment".

En el campus de Wiltz, los dos grupos de estudiantes y el profesor añaden "Flexibility" y "Abilities to Work with Limited Resources" para llegar a cubrir la totalidad de los "Skills, Abilities y Attitudes".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				0		
K	Marketing	3	4			4
K	HR Management	5	4	3	4/5	3
K	Accounting & Finance	2	3	3		3
K	IT Management			1		2
K	Rooms Operations & Mgt		4			
K	F&B Operations & Mgt		4			
K	Legal Environment	2	4			
K	Socio-political Influences	2	4	2		
K	Economic Environment		4			2
K	Quantitative Methods	2	3			2
K	Facilities Management	3	4			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X		X	X
AB	Teamwork	X	X		X	X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X			X
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 85. HR 2 - Professional Training Organization - BA3030

Human Resources II - Professional Training Organization - BA3030

El código BA3030 corresponde a la segunda parte de la asignatura de Recursos Humanos, "Professional Training Organization", representado en la *Figura 85*.

Los tres grupos de estudiantes estiman llegar a un nivel entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) de "HR Management" mientras que ambos profesores se limitan a un nivel 3 (Applying).

Ambos profesores y los dos grupos de estudiantes de Wiltz consideran también un nivel entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Accounting & Finance". En el campus de Wiltz, estudiantes y profesor coinciden en un nivel 2 (Understanding) a 3 (Applying) en "Socio-Political Influences".

Solo tenemos unanimidad de los tres grupos de estudiantes y de los profesores para "Organization Theory & Behavior" y "Ethical Considerations".

Limitándose al campus de Wiltz, los estudiantes y el profesor coinciden sobre "Commitment to Industry Excellence", "Interpersonal Communication", "Flexibility", "Stress Management", "Cultural Sensibility" y "Abilities for Customer Service Environment". Estos cinco últimos conllevan también el acuerdo de la profesora de Bruselas.

El grupo de estudiante de Bruselas coincide con su profesor y con los dos grupos de estudiantes de Wiltz, pero no con el profesor de Wiltz, para mencionar "Leadership", "Creativity" y "Teamwork".

Mencionando "Abilities to Work with Limited Resources" y "Analytical Thinking Ability", los dos grupos de estudiantes de Wiltz terminan de identificar la totalidad de los "Skills, Abilities y Attitudes".

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				3			
				0			
				3			
				1			
K	Marketing		2				S A M E
K	HR Management	2	3	2			
K	Accounting & Finance	5	4	5	4/5		
K	IT Management						
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	4			T E A C H E R
K	F&B Operations & Mgt	4	4	4			
K	Legal Environment	3	3				
K	Socio-political Influences	2	3				
K	Economic Environment	4	3	3			A S I N
K	Quantitative Methods	5	4	5			
K	Facilities Management	2	4				
S	Interpersonal Communication		X	X			
S	Leadership			X			W I L T Z
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X			
AB	Flexibility		X	X			
AB	Creativity		X	X			
AB	Teamwork		X	X			W I L T Z
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X		
AT	Cultural sensibility						W I L T Z
AT	Ethical Consideration		X	X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment		X	X			

Figura 86. Accounting III - BA3031

Accounting III - BA3031

"Accounting III" (código BA3031), tiene el mismo profesor titular en ambos campus y hay unanimidad total sobre un nivel de 4 (Analyzing/Evaluating) a 5 (Communication) en el aspecto principal de "Accounting & Finance" como lo vemos en la *Figura 86*.

El profesor y los estudiantes de Wiltz están también de acuerdo con un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" y "F&B Operations & Management"; de 4 (Analyzing/Evaluating) a 5 (Communication) en "Quantitative Techniques"; de 3 (Applying) a 4 (Analyzing/Evaluating) en "Economic Environment"; y de 2 (Understanding) a 3 (Applying) en "HR Management".

Los estudiantes de Wiltz añaden un nivel 3 (Applying) en "Legal Environment", entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Socio-Political Influences", y entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Facilities Management".

"Analytical Thinking Ability" conlleva unanimidad de los tres grupos de estudiantes y del profesor mientras que "Organization Theory & Behavior", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" y "Commitment to Industry Excellence" consiguen unanimidad relativa limitada al profesor y a los dos grupos de estudiantes de Wiltz.

El profesor y el segundo grupo de Wiltz acuerdan también sobre "Interpersonal Communication", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Ethical Considerations" y "Abilities for Customer Service Environment".

"Leadership" sólo está mencionado por el profesor sin confirmación por parte de los estudiantes.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				2		
K	Marketing	5	4	4	2	5
K	HR Management	3	4	2		2
K	Accounting & Finance	2	4			2
K	IT Management	1	4			2
K	Rooms Operations & Mgt	3	4	3		4
K	F&B Operations & Mgt	3	4	3		4
K	Legal Environment	4	4	4		4
K	Socio-political Influences	4	4	2		4
K	Economic Environment	4	4			4
K	Quantitative Methods	2	4			2
K	Facilities Management	4	4	2		5
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 87. Group Business & Convention Management - BA3032

Group Business and Convention Management - BA3032

"Group Business and Convention Management" (código BA3032) trata esencialmente de "Marketing" con un nivel de 4 (Analyzing/Evaluating) a 5 (Communication) pero también de "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" con niveles entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) confirmados por los dos profesores y los dos grupos de estudiantes de Wiltz (*Figura 87*).

Mencionan también aspectos de "HR Management" y de "Facilities Management" aunque en niveles menos bien definidos entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating).

Los estudiantes de Wiltz coinciden con el profesor de Bruselas, pero no con su propio profesor, para añadir aspectos de "Accounting & Finance", "IT Management", "Economic Environment" y "Quantitative Techniques".

Los estudiantes de Bruselas no mencionan ningún "Skills, Abilities y Attitudes" mientras que los dos grupos de estudiantes de Wiltz y los dos profesores los listan todos a la excepción de "Abilities to Work with Limited Resources", mencionado por los estudiantes y el profesor de Wiltz pero no por el profesor de Bruselas.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				3		
K	Marketing	2	3	4/5		4
K	HR Management	2	3	4/5		4
K	Accounting & Finance	1	3	4/5		4
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt		3			
K	F&B Operations & Mgt		3			
K	Legal Environment	5	4	4/5	X	4
K	Socio-political Influences	5	4	4/5	2	4
K	Economic Environment	5	4	4/5	2	4
K	Quantitative Methods	2	4		3	3
K	Facilities Management	2	5			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 88. Hotel Development & Management - BA3033

Hotel Development & Management - BA3033

"Hotel Development & Management" (BA3033) es una asignatura global incluyendo varios aspectos y áreas de la gestión de hoteles. En la *Figura 88*, observamos que los dos profesores consideran llegar a los niveles más altos, entre 4 (Analyzing/Evaluating) y 5 (Communication) en la mayoría de los aspectos del management: "Marketing", "HR Management", "Accounting & Finance", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" y "Economic Environment".

Los estudiantes de los dos grupos de trabajo del campus de Wiltz validan dichos niveles para "Legal Environment", "Socio-Political Influences" y "Economic Environment" pero definen niveles más leves (de 2 "Understanding" a 3 "Applying" y hasta 1 "Remembering") en "Marketing", "HR Management" y "Accounting & Finance".

Los estudiantes de Bruselas no validan nada de "Marketing", "HR Management" y "Accounting & Finance" y rebajan a niveles más bajos los aspectos que encontraban unanimidad entre profesores y estudiantes de Wiltz: "Legal Environment", "Socio-Political Influences" y "Economic Environment".

Los tres grupos de estudiantes y el profesor de Bruselas también mencionan "Quantitative Techniques" en niveles entre nivel 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating).

Para los "Skills, Abilities y Attitudes", hay casi unanimidad entre los dos grupos de estudiantes de Wiltz y los dos profesores para incluirlos todos. Solo el grupo de estudiantes de Bruselas es más severo y solo retiene "Organization Theory & Behavior", "Teamwork" y "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				4		
K	Marketing		3			
K	HR Management			1		
K	Accounting & Finance	2	4	2		
K	IT Management		4			
K	Rooms Operations & Mgt	4	4			
K	F&B Operations & Mgt	4	4			
K	Legal Environment	5	4	1		
K	Socio-political Influences	2	4			
K	Economic Environment	2	4			
K	Quantitative Methods		4			
K	Facilities Management	5	5	3	2	3
S	Interpersonal Communication	X				
S	Leadership	X				
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X			
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork					
AB	Stress management		X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility		X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 89. Design, Facilities & Engineering - BA3034

Design, Facilities and Engineering - BA3034

"Design, Facilities and Engineering" con código BA3034 es claramente de "Facilities Management" como se puede averiguar en la *Figura 89*.

Los profesores consideran llegar a un nivel 3 (Applying) mientras que los estudiantes de Wiltz mencionan el nivel más alto de 5 (Communication) y que los estudiantes de Bruselas rebajan hasta un nivel 2 (Understanding).

Los dos grupos de estudiantes de Bruselas coinciden para mencionar niveles de 4 (Analyzing/Evaluating) en varios aspectos: "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management" y "Legal Environment" pero sin confirmación por parte del profesor.

El segundo grupo de Wiltz considera también un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance", "IT Management", "Socio-Political Influences", "Economic Environment" y "Quantitative Techniques" pero tampoco con confirmación del profesor y con coincidencia nula o muy leve con el primer grupo de dicho campus.

Para los "Skills, Abilities y Attitudes" hay poca coincidencia también. El grupo de estudiantes de Bruselas no menciona ninguno. Seis elementos consiguen unanimidad de los dos grupos de estudiantes de Wiltz y de los dos profesores: "Organization Theory & Behavior", "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence", "Abilities for Customer Service Environment".

Los estudiantes de Wiltz mencionan también "Flexibility" y "Analytical Thinking Ability" sin que sea confirmado por ninguno de los dos profesores.

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				3			S A M E T E A C H E R A S I N W I L T Z
				0			
				3			
				6			
K	Marketing	2	3	3			
K	HR Management		3				
K	Accounting & Finance						
K	IT Management	4					
K	Rooms Operations & Mgt						
K	F&B Operations & Mgt						
K	Legal Environment	3	4	3	2		
K	Socio-political Influences	2	4	3			
K	Economic Environment	2	4	3			
K	Quantitative Methods		3				
K	Facilities Management						
S	Interpersonal Communication	X	X	X			
S	Leadership	X					
S	Organization Theory and Behavior		X				
AB	Flexibility	X					
AB	Creativity	X	X	X			
AB	Teamwork	X	X	X			
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X		
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X		
AT	Commitment to industry excellence		X				
AT	Abilities for customer service environment		X				

Figura 90. Hospitality Law II - WS3036

International & European Hospitality Law II - WS3036

La asignatura de "International & European Hospitality Law - Part 2" (código WS3036) es la segunda parte de la asignatura de derecho impartida por el mismo profesor en los dos campus de Wiltz y Bruselas.

En la *Figura 90*, llegamos exactamente a las mismas opiniones de los diferentes intervinientes que para la primera parte (*Figura 80*) y consideraremos un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment".

El profesor y los estudiantes de Wiltz acuerdan también sobre un nivel entre 2 (Understanding) y 4 (Analyzing/Evaluating) en "Socio-Political Influences" y "Economic Environment" ; y entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en "Marketing".

Los "Skills, Abilities y Attitudes" desarrollados durante el curso son: "Interpersonal Communication", "Creativity", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", "Cultural Sensibility" y "Ethical Considerations". Todos mencionados por los dos grupos de estudiantes de Wiltz y por el profesor, los dos últimos mencionados también por el grupo de estudiantes de Bruselas.

		Wiltz				
		G1	G2	T	FG	T
K S A		3				
		0				
		9				
		4				
K	Marketing	5	5	5	5	5
K	HR Management	2	5	5	2	5
K	Accounting & Finance	5	5	5	4	5
K	IT Management	4	4	5	4	5
K	Rooms Operations & Mgt	4	5	4	5	5
K	F&B Operations & Mgt	4	5	4		5
K	Legal Environment	4	5	4	3	2
K	Socio-political Influences	5	5	4	3	5
K	Economic Environment	5	5	4	4	5
K	Quantitative Methods	5	5	5	4	5
K	Facilities Management	5	5	4	2	5
S	Interpersonal Communication	X	X	X	5	X
S	Leadership	X	X	X	3	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork		X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 91. FWP III - Marketing Plan & HOTS - AS3094

Final Work Paper III- Marketing Plan & HOTS - AS3094

El código AS3094 incluye un proyecto individual de "Marketing Plan" y un ejercicio en grupo de simulación virtual de un hotel con todos los aspectos del "Management".

Observamos en la *Figura 91*, que los niveles conseguidos son muy altos y cubren la casi totalidad de los KSAA (Knowledges, Skills, Abilities y Attitudes).

Hay total unanimidad sobre un nivel 5 (Communication) en "Marketing" y casi unanimidad sobre el mismo nivel 5 (Communication) en "Accounting & Finance", "Economic Environment" y "Quantitative Techniques".

Llegamos también entre un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) y un nivel 5 (Communication) en "IT Management", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" y "Facilities Management".

Para el aspecto de "HR Management", los profesores y el segundo grupo de estudiantes de Wiltz consideran un nivel 5 (Communication) mientras que el primer grupo de estudiantes de Wiltz y el grupo de estudiantes de Bruselas rebajan a un nivel 2 (Understanding).

Hay unanimidad total sobre un incremento de "Skills, Abilities y Attitudes" en "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" y "Commitment to Industry Excellence".

Los estudiantes de Wiltz y los profesores añaden "Abilities for Customer Service Environment" sin que esté mencionado por los estudiantes de Bruselas. Todos menos el primer grupo de Wiltz acuerdan sobre "Teamwork" lo que parece lógico considerando el ejercicio de simulación virtual en grupo.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				5		
				0		
				0		
				3		
K	Marketing	2		3		2
K	HR Management			3		2
K	Accounting & Finance	2		3		3
K	IT Management	3		3		4
K	Rooms Operations & Mgt	4		4		4
K	F&B Operations & Mgt	4		4		4
K	Legal Environment	2		2		2
K	Socio-political Influences	2		2		2
K	Economic Environment	1		2		3
K	Quantitative Methods	4		2		2
K	Facilities Management	3		3		4
S	Interpersonal Communication	X		X		X
S	Leadership	X		X		X
S	Organization Theory and Behavior	X		X		X
AB	Flexibility	X		X		X
AB	Creativity	X		X		X
AB	Teamwork	X		X		X
AB	Stress management	X		X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X		X
AB	Analytical thinking ability	X		X		X
AT	Cultural sensibility	X		X		X
AT	Ethical Consideration	X		X		X
AT	Commitment to industry excellence	X		X		X
AT	Abilities for customer service environment	X		X		X

Figura 92. Management Internship - TS5003

Management Internship - TS5003

El código TS5003 representa el periodo de prácticas en hotel después del tercer año académico.

Vemos en la *Figura 92*, que el segundo grupo de trabajo de Wiltz no lo ha tomado en consideración a pesar de ser el objeto principal del estudio porque consideraron que la experiencia varía demasiado de un caso particular a otro. El grupo de estudiantes de Bruselas tampoco lo ha considerado pero por otra razón, no querían opinar porque todavía no habían cursado dichas prácticas.

Los estudiantes del primer grupo de Wiltz y los profesores consideran que durante su estancia en el hotel, el estudiante puede conseguir un nivel 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" y en "F&B Operations & Management" ; un nivel 3 (Applying) o 4 (Analyzing/Evaluating) en "IT Management" por utilizar Opera y otras herramientas informáticas ; y niveles entre 2 (Understanding) y 3 (Applying) en los demás aspectos del conocimiento: "Marketing", "HR Management", "Accounting & Finance", "Legal Environment", "Socio-Political Influences", "Economic Environment", "Quantitative Techniques", "Facilities Management".

Para este último periodo de prácticas, se consideran la totalidad de los "Skills, Abilities y Attitudes".

K		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	T
S		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
A		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	T
A		0	1	2	3	4	5	6	7	8	4	1	.
K	Marketing		2										2
K	HR Management												
K	Accounting & Finance	3/4		2/3							4/5		4/5
K	IT Management					2/3			2/3			3/4	3/4
K	Rooms Operations & Mgt						2/3			2/3		4	4
K	F&B Operations & Mgt				1/2								1/2
K	Legal Environment							2/3					2/3
K	Socio-political Influences												
K	Economic Environment												
K	Quantitative Methods												
K	Facilities Management												
S	Interpersonal Communication	X									X	X	X
S	Leadership												
S	Organization Theory and Behavior										X		X
AB	Flexibility							X		X	X	X	X
AB	Creativity	X								X	X	X	X
AB	Teamwork							X			X	X	X
AB	Stress management							X		X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources												
AB	Analytical thinking ability	X								X			X
AT	Cultural sensibility							X				X	X
AT	Ethical Consideration							X				X	X
AT	Commitment to industry excellence						X			X		X	X
AT	Abilities for customer service environment						X			X		X	X

Figura 93. Dublin Descriptors in Principal Aspects - Year 1

Dublin Descriptors en Aspectos Principales

Basándonos en el análisis detallado de cada asignatura, hemos contemplado los niveles de conocimientos llegados en el área principal de cada curso.

El nivel elegido se determinó con prudencia. Es decir que hemos elegido siempre el nivel más bajo o los dos niveles más bajos. Por ejemplo, si el aspecto principal era valorado por los cinco intervinientes (tres grupos de estudiantes y dos profesores) como 4-3-2-1-1, se consideró un nivel entre 1 y 2 (1/2).

Cuando un solo interviniente daba un nivel más alto, éste no se tomó en consideración. Por ejemplo, si teníamos 4-3-3-3-3, se consideró un nivel 3 y no un nivel entre 3 y 4. Cuando había un salto de nivel, por ejemplo 4-4-5-2-2, se consideró el más leve y el siguiente, entre 2 y 3 (2/3). A nivel de los "Skills, Abilities y Attitudes", solo hemos considerado los que llevaban unanimidad total.

En la tabla de los objetivos educativos para el primer año (*Figura 93*), podemos observar la importancia del periodo de prácticas (TS5001) y del "Final Work Paper" (código AS1094) en cuanto a llegar a los niveles más altos. Sobre todo cuando nos damos cuenta que la asignatura de Revenue Management (BA1010) está vinculada al FWP. Estas tres asignaturas son las únicas superando el nivel 3 y tienen también una importancia notable en cuanto a cubrir los "Skills, Abilities y Attitudes".

Esta observación no quita importancia a las demás asignaturas, niveles entre un nivel 1 (Remembering) y 3 (Applying) son normales para un primer año de educación superior. La meta habitual está en llegar a un nivel 2 (Understanding) a final del primer año, a un nivel entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) a final del segundo año y a un nivel 5 (Communication) a final del tercer año para terminar el ciclo.

Es decir que la incorporación de sesiones experienciales durante el primer año nos permite superar las metas y llegar a niveles más altos que lo planificado.

La tabla para el segundo año (*Figura 94*), es más equilibrada y da una importancia más relativa al FWP (AS2094) y al periodo de prácticas (TS5002).

Varias asignaturas llegan a niveles de 3 o 4 y los "Skills, Abilities y Attitudes" quedan bien cubiertos de manera homogénea. Podemos considerar los objetivos como cubiertos. Las sesiones experienciales superan, otra vez, las metas de objetivos para el año considerado.

K		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	T
S		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
A		1	2	2	2	2	2	2	2	2	9	0	T
		9	0	1	2	3	4	5	6	7	4	2	.
K	Marketing		3/4								3		3/4
K	HR Management												
K	Accounting & Finance				4								4
K	IT Management												
K	Rooms Operations & Mgt						2/3						2/3
K	F&B Operations & Mgt	3/4				3		3/4	4		4/5	4	4/5
K	Legal Environment			3				3/4		2/3			3/4
K	Socio-political Influences			3									3
K	Economic Environment												
K	Quantitative Methods												
K	Facilities Management						2/3						2/3
S	Interpersonal Communication	X				X						X	X
S	Leadership					X							X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X					X		X
AB	Flexibility					X					X	X	X
AB	Creativity					X					X	X	X
AB	Teamwork	X	X			X				X		X	X
AB	Stress management		X									X	X
AB	Abilities to work with limited resources		X			X					X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X		X						X		X
AT	Cultural sensibility			X		X				X		X	X
AT	Ethical Consideration	X		X		X		X	X	X		X	X
AT	Commitment to industry excellence	X		X		X		X			X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X				X		X	X		X	X	X

Figura 94. Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 2

La tabla para el tercer año (Figura 95) destaca otra vez la importancia del FWP (AS3094) y de las prácticas (TS5003). De manera similar a lo que hemos observado durante el primer año académico, estas dos asignaturas nos permiten cubrir varios aspectos y objetivos académicos que no conseguirían unanimidad de cobertura en los demás cursos.

K		3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	T
S		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
A		2	2	3	3	3	3	3	3	9	0	T
		8	9	0	1	2	3	4	6	4	3	.
K	Marketing	4/5				2/3				5		5
K	HR Management		3/4	3/4						2/3		3/4
K	Accounting & Finance				4/5					4/5		4/5
K	IT Management									4/5	3/4	4/5
K	Rooms Operations & Mgt									4/5	4	4/5
K	F&B Operations & Mgt									4/5	4	4/5
K	Legal Environment								2/3	2/3		2/3
K	Socio-political Influences											
K	Economic Environment											
K	Quantitative Methods									4/5		4/5
K	Facilities Management							2/3		2/3	3/4	3/4
S	Interpersonal Communication		X							X	X	X
S	Leadership		X							X	X	X
S	Organization Theory and Behavior		X	X			X			X	X	X
AB	Flexibility									X	X	X
AB	Creativity									X	X	X
AB	Teamwork						X				X	X
AB	Stress management									X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources									X	X	X
AB	Analytical thinking ability				X		X			X	X	X
AT	Cultural sensibility		X						X	X	X	X
AT	Ethical Consideration		X	X					X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence		X							X	X	X
AT	Abilities for customer service environment										X	X

Figura 95. Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 3

La *Figura 96* es una recopilación de los objetivos cubiertos año tras año. Observamos una muy buena cobertura de la totalidad de los "Skills, Abilities y Attitudes" y una buena cobertura global de los conocimientos (knowledges). Solo "Economic Environment" queda sin cubrir ya que el currículo no contiene ninguna asignatura propia de economía. En "Socio-political Influences" llegamos a un nivel 3 (Applying) demasiado bajo también mientras que "HR Management" y "Legal Environment" están entre 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating).

		Y E A R 1	Y E A R 2	Y E A R 3	T O T A L
K S A					
K	Marketing	2	3/4	5	5
K	HR Management			3/4	3/4
K	Accounting & Finance	4/5	4	4/5	4/5
K	IT Management	3/4		4/5	4/5
K	Rooms Operations & Mgt	4	2/3	4/5	4/5
K	F&B Operations & Mgt	1/2	4/5	4/5	4/5
K	Legal Environment	2/3	3/4	2/3	3/4
K	Socio-political Influences		3		3
K	Economic Environment				
K	Quantitative Methods			4/5	4/5
K	Facilities Management		2/3	3/4	3/4
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X
S	Leadership		X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources		X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X

Figura 96. Dublin Descriptors in Principal Aspects Years 1 to 3

Dublin Descriptors Aspectos Principales y Secundarios

Para este análisis, hemos contemplado los niveles de conocimientos llegados en el área principal de cada curso pero también en áreas secundarias cuando conseguían como mínimo la mayoría de los votos menos un solo interviniente.

El nivel elegido se determinó también con prudencia. Cuando el aspecto tenía unanimidad menos un participante, hemos elegido siempre el nivel más bajo o los dos niveles más bajos. Por ejemplo, si el aspecto principal era valorado por los cinco intervinientes (tres grupos de estudiantes y dos profesores) como 4-3-2-NO-1, se consideró un nivel entre 1 y 2 (1/2).

Cuando el aspecto tenía unanimidad pero que un participante daba un nivel inferior a los demás, no hemos considerado éste. Por ejemplo, si el aspecto principal era valorado por los cinco intervinientes (tres grupos de estudiantes y dos profesores) como 4-3-2/3-2-1, se consideró un nivel entre 2 y 3 (2/3).

Cuando había un salto de nivel, por ejemplo 4-4-5-2-NO, se consideró el más leve y el siguiente, entre 2 y 3 (2/3). Cuando un solo interviniente daba un nivel más alto, éste no se tomó en consideración. Por ejemplo, 4-3-3-NO-3 se consideró un nivel 3 en lugar de un nivel entre 3 y 4.

Para los "Skills, Abilities y Attitudes", hemos considerado los que llevaban unanimidad menos un participante.

Analizando la cobertura de los objetivos educativos principales y secundarios cubiertos durante el primer año (*Figura 97*), la importancia del FWP y del periodo de práctica parece menos crucial que cuando analizábamos los aspectos principales.

Varios objetivos pedagógicos son cubiertos por diferentes asignaturas y los "Skills, Abilities y Attitudes" aparecen como bien cubiertos de manera homogénea. Esta situación da la seguridad de que ningún objetivo sea dependiente de lo que podría ocurrir en una asignatura específica.

K S A A		1 0 1 0	1 0 1 1	1 0 1 2	1 0 1 3	1 0 1 4	1 0 1 5	1 0 1 6	1 0 1 7	1 0 1 8	1 0 9 4	5 0 0 1	T O T .
K	Marketing	2/3	2/3	1/2							3/4		3/4
K	HR Management			1/2					1/2				1/2
K	Accounting & Finance	3/4		2/3		3			1/2	1/2	4/5	2	4/5
K	IT Management					3/4		2	2/3		3	3/4	3/4
K	Rooms Operations & Mgt	2/3				3/4	2/3		2/3	2/3	3	4	4
K	F&B Operations & Mgt	2/3		2/3	2				2/3			2/3	2/3
K	Legal Environment			1/2				2/3				2	2/3
K	Socio-political Influences							2/3				2	2/3
K	Economic Environment	2/3	1/2	2					1/2		3	1/2	3
K	Quantitative Methods	3/4		2/3						1/2	4	2	4
K	Facilities Management					2/3	2	2/3		1/2	3/4	3	3/4
S	Interpersonal Communication	X					X	X	X	X	X	X	X
S	Leadership								X	X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
AB	Flexibility		X						X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X						X	X	X	X	X
AB	Teamwork		X				X	X	X	X		X	X
AB	Stress management	X		X				X	X		X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X					X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X		X		X					X	X	X
AT	Cultural sensibility						X	X				X	X
AT	Ethical Consideration				X		X	X		X		X	X
AT	Commitment to industry excellence			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment		X		X	X	X	X	X	X		X	X

Figura 97. Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Year 1

En el segundo año académico (Figura 98), la situación es muy homogénea también y vemos que la totalidad de los KSAA (Knowledges, Skills, Abilities y Attitudes) están cubiertos por varias asignaturas.

Llegamos a niveles 3 (Applying) y 4 (Analyzing/Evaluating) en cada objetivo de conocimiento, cumpliendo así la meta de un segundo año.

K		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	T
S		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
A		1	2	2	2	2	2	2	2	2	9	0	T
		9	0	1	2	3	4	5	6	7	4	2	.
K	Marketing		3/4			1/2					3/4		3/4
K	HR Management				2/3	2/3	3/4						3/4
K	Accounting & Finance	3/4			4				3		3	2	4
K	IT Management	1	3/4				2/3				2/3	3/4	3/4
K	Rooms Operations & Mgt				4		3/4					4	4
K	F&B Operations & Mgt	3/4			4	3	3/4	3/4	4/5		4/5	4/5	4/5
K	Legal Environment			3	3		4	3/4	3/4	3		2	4
K	Socio-political Influences		1/2	3	2		2/3		2/3	2/3	2/3	2	2/3
K	Economic Environment				3/4		2/3		3	2/3	3	1/2	3/4
K	Quantitative Methods		3		3/4	1/2	3				3/4	2/3	3/4
K	Facilities Management					2/3	4					3	4
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X
S	Leadership			X		X				X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X					X	X	X
AB	Creativity		X			X	X			X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X		X	X			X		X	X
AB	Stress management		X		X		X			X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X		X					X	X	X	X
AT	Cultural sensibility		X	X		X	X			X		X	X
AT	Ethical Consideration	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X

Figura 98. Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Year 2

Durante el tercer año académico, la Figura 99 nos enseña que llegamos al máximo nivel de conocimiento, el nivel 5 "Communication", para todos los objetivos de conocimientos. Los "Skills, Abilities y Attitudes" están cubiertos por casi todas las asignaturas.

5. Análisis y Estrategia Curricular

K S A		3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	T
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
		2	2	3	3	3	3	3	3	9	0	T
		8	9	0	1	2	3	4	6	4	3	.
K	Marketing	4/5				4/5	3/4		2/3	5	2/3	5
K	HR Management		4/5	3/4	2/3	2/3	3/4			2/3	2	4/5
K	Accounting & Finance			2/3	4/5		3/4			5	3	5
K	IT Management									4/5	3/4	4/5
K	Rooms Operations & Mgt	3/4			4	3/4				4/5	4	4/5
K	F&B Operations & Mgt	3/4			4	3/4				4/5	4	4/5
K	Legal Environment		3/4			4	4/5		3	3/4	2	4/5
K	Socio-political Influences	3/4	3/4			2/3	4/5		2/3	4/5	2	4/5
K	Economic Environment	3/4			3/4		4/5		2/3	4/5	2/3	4/5
K	Quantitative Methods				4/5		2/3			5	2/3	5
K	Facilities Management	2/3				2/3		3		4/5	3/4	4/5
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X	X		X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X		X	X			X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
AB	Flexibility	X		X		X	X			X	X	X
AB	Creativity	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X		X	X		X	X	X	X
AB	Stress management		X	X	X	X	X		X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X			X		X	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X		X	X	X		X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X	X		X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X		X	X	X	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X	X	X		X	X	X

Figura 99. Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Year 3

La tabla recapitulativa de los aspectos principales y secundarios (Figura 100) nos permite averiguar la evolución de los niveles de un año a otro en cuanto a los conocimientos (Knowledges) así como la perfecta cobertura de los "Skills, Abilities y Attitudes" durante cada año del currículo.

		Y E A R 1	Y E A R 2	Y E A R 3	T O T A L
K S A					
K	Marketing	3/4	3/4	5	5
K	HR Management	1/2	3/4	4/5	4/5
K	Accounting & Finance	4/5	4	5	5
K	IT Management	3/4	3/4	4/5	4/5
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	4/5	4/5
K	F&B Operations & Mgt	2/3	4/5	4/5	4/5
K	Legal Environment	2/3	4	4/5	4/5
K	Socio-political Influences	2/3	2/3	4/5	4/5
K	Economic Environment	3	3/4	4/5	4/5
K	Quantitative Methods	4	3/4	5	5
K	Facilities Management	3/4	4	4/5	4/5
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X

Figura 100. Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Years 1 to 3.

La *Figura 101* indica en qué proporciones los "Skills, Abilities y Attitudes" están presentes en las asignaturas de cada año académico.

Vemos, por ejemplo, que "Organization Theory & Behavior" está cubierto por 9 asignaturas de un total de 11 durante el primer año, por 9 de 11 del segundo año y por 9 de 10 del tercer año. Es decir un total de 27 asignaturas sobre un total de 32. Es el "Skill" más cubierto por el currículo.

Al revés, "Leadership" solo está presente en 14 asignaturas sobre 32 lo que es todavía muy importante. Esta tabla demuestra claramente cómo cubrimos los "Skills, Abilities y Attitudes" de manera importante y bastante homogénea a lo largo de los tres años del programa.

K S A		Y	Y	Y	T
		A	A	A	O
		R	R	R	T
		1	2	3	A
					L
S	Interpersonal Communication	7/11	9/11	8/10	24/32
S	Leadership	3/11	4/11	7/10	14/32
S	Organization Theory and Behavior	9/11	9/11	9/10	27/32
AB	Flexibility	5/11	6/11	6/10	17/32
AB	Creativity	6/11	6/11	9/10	21/32
AB	Teamwork	6/11	7/11	8/10	21/32
AB	Stress management	6/11	6/11	8/10	20/32
AB	Abilities to work with limited resources	6/11	9/11	7/10	22/32
AB	Analytical thinking ability	5/11	6/11	8/10	19/32
AT	Cultural sensibility	3/11	6/11	8/10	17/32
AT	Ethical Consideration	5/11	9/11	9/10	23/32
AT	Commitment to industry excellence	9/11	10/11	8/10	27/32
AT	Abilities for customer service environment	8/11	10/11	8/10	26/32

Figura 101. Skills, Habilities and Attitudes presence ratio per total subjects.

6. Fase de Investigación Cuantitativa.

Elaboré tres cuestionarios específicos (Apéndices 1 a 3) siguiendo investigaciones anteriores de Lisa Sisson y Allison Adams (Sisson & Adams, 2013) y de Allan Yen-Lun Su, Judy Miller y Carol Shanklin (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997).

El propósito era averiguar el interés de la presencia virtual docente durante prácticas para estudiantes, profesores y profesionales de la industria hotelera. Después de probar el cuestionario sobre una muestra de 11 estudiantes en Bruselas, 17 estudiantes en Luxemburgo y 7 profesores, el contenido fue modificado para corregir algunas cosas menores:

- La pregunta sobre el nombre de la escuela vendrá al principio para que se rellene un cuestionario por escuela en caso de profesores impartiendo en varias escuelas.
- La opción "Professor" en la pregunta "What is your current position in Education" se cambiará a "Professor - Doctor"
- La opción "Manager" en la pregunta "What is your current (or last) position in Hospitality Industry" se cambiará a "Manager/Head of Department"
- Se especificarán los casos de preguntas dónde se pueden elegir varias opciones.

Los 28 estudiantes también validaron el contenido de los cuestionarios de profesores para averiguar si eran comprensibles y sin errores.

Pasé los tres cuestionarios (Apéndices 4 a 6) a una plataforma informática, "www.askabox.com", y envié el vínculo a 7.000 contactos en el mundo de la hostelería. Envié 2.500 invitaciones a contestar a través mi cuenta Facebook y una cantidad similar por mi cuenta LinkedIn. También he pedido por contactos personales y correos electrónicos a los estudiantes de BBI, HEC Marbella, Les Roches Marbella y Les Roches Suiza.

He recibido 106 respuestas de estudiantes, 37 de profesionales y 21 de profesores.

6.1 Primeros resultados.

La primera parte de nuestro estudio cuantitativo está basada en análisis e interpretación de los resultados brutos de las respuestas en la plataforma informática. Analizaremos las respuestas de los tres grupos de intervinientes, estudiantes, profesores y profesionales de la industria hotelera. En el último apartado, haremos una comparación de los resultados conseguidos.

6.1.1 Reacciones de los estudiantes.

Podemos observar en la *Figura 102* que 106 estudiantes contestaron a la encuesta de los cuales 46 eran de género masculino (43,4%) y 60 de género femenino (56,6%).

5. What is your gender?	Mandatory question
Answer	Total
Male	46
Female	60
Other	0

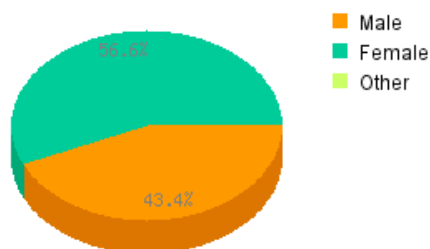


Figura 102. Gender Distribution Students

Del total de 106 estudiantes que contestaron, 10 (9,4%) tenían entre 18 y 20 años, 57 (53,8%) entre 21 y 25 años, 21 (19,8%) entre 26 y 30 años, 8 (7,5%) entre 31 y 35 años, 10 (9,4%) tenían más de 35 años (Figura 103).

4. Please indicate your age group	Mandatory question
Answer	Total
[<]18	0
18-20	10
21-25	57
26-30	21
31-35	8
[>]35	10
Prefer not to disclose	0

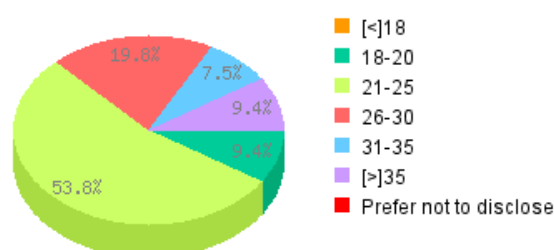


Figura 103. Age Distribution Students

En cuanto al programa de estudio, 59 estaban en un programa de Bachelor de los cuales 3 en primer año, 7 en segundo año y 49 en tercer año. 11 estaban en el año preparatorio al máster, por lo cual tenían cursos con los estudiantes del programa de Bachelor, 8 estaban en el primer año del Máster y 8 en el segundo año del Máster (Figura 104). 20 contestaron que estaban en otro tipo de programa.

3. In what year level are you in 2017? (Last year level for former students)	Mandatory question
Answer	Total
Bachelor year 1	3
Bachelor year 2	7
Bachelor year 3	49
Master Preparatory year	11
Master year 1	8
Master year 2	8
Other	20

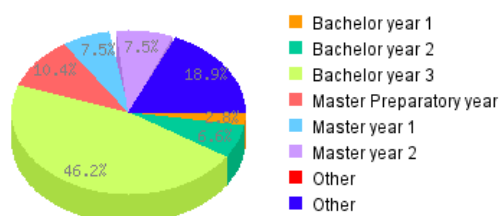


Figura 104. Quantitative Analysis - Program Distribution.

6. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student?☒ Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,4
HR Management	4,4
Accounting & Finance	4,2
IT Management	3,7
Rooms Operations & Mgt	4,5
F&B Operations & Mgt	4,4
Facilities Management	4,1
Legal Environment	4,0
Socio-political Influences	3,8
Economic Environment	3,8
Quantitative Methods	4,0

Figura 105. Quantitative Analysis K-improving Students/students.

7. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student?☒ Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,8
Leadership	4,3
Organization Theory and Behavior	4,7
Flexibility	4,0
Creativity	4,0
Teamwork	4,3
Stress management	4,7
Abilities to work with limited resources	4,3
Analytical thinking ability	4,3
Cultural sensibility	4,1
Ethical Consideration	4,4
Commitment to industry excellence	4,6
Abilities for customer service environment	4,6

Figura 106. Quantitative Analysis SAA-improving Students/Students

A la pregunta sobre el posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles a nivel de una mejora del conocimiento del estudiante en las diferentes asignaturas, vemos en la *Figura 105* que todas las materias consiguen una valoración superior al 3,5 sobre una escala de 0 a 6.

La *Figura 105* representa entonces la opinión de los estudiantes sobre la mejora del conocimiento ("K" o "Knowledge") de los mismos estudiantes con un sistema de presencia virtual docente. Podemos considerar un interés claro con valores superiores a la mediana.

También podemos observar que varias de las asignaturas que reciben una valoración menos alta se relacionan con áreas de conocimiento que no siempre tienen profesores o asignaturas propias pero que se enseñan en aspectos secundarios dentro de otras materias. Es el caso de "Socio-political Influences", "Economic Environment", "Quantitative Methods". A nivel de informática, la nota de 3,7 se puede explicar por el aspecto muy específico de las herramientas informáticas en cada uno de los hoteles. Un supervisor interno, al corriente de dichas especificidades, puede ser de mejor ayuda que el profesor en cuestión.

Al contrario, las asignaturas con valoraciones más altas son materias operacionales ("Rooms Division Operations & Management" y "F&B Operations & Management") y de gestión de empresas ("Marketing", "HR Management" y "Accounting & Finance").

A la pregunta sobre el posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles pero a nivel de una mejora de las capacidades, habilidades y actitudes del estudiante en las diferentes asignaturas, vemos en la *Figura 106* que todas las materias consiguen una valoración igual o superior a 4 sobre una escala de 0 a 6.

La *Figura 106* representa entonces la opinión de los estudiantes sobre la mejora de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") de los mismos estudiantes con un sistema de presencia virtual docente. Podemos considerar un interés muy claro con valores claramente superiores a la mediana.

8. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,5
Accounting & Finance	4,1
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	4,6
F&B Operations & Mgt	4,6
Facilities Management	4,5
Legal Environment	4,4
Socio-political Influences	4,2
Economic Environment	4,2
Quantitative Methods	4,0

Figura 107. Quantitative Analysis K-improving Students/teachers

9. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,7
Leadership	4,5
Organization Theory and Behavior	4,8
Flexibility	4,3
Creativity	4,4
Teamwork	4,4
Stress management	4,5
Abilities to work with limited resources	4,3
Analytical thinking ability	4,5
Cultural sensibility	4,5
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	4,8
Abilities for customer service environment	4,6

Figura 108. Quantitative Analysis SAA-improving Students/teachers

Las dos preguntas siguientes nos permiten conocer la opinión de los estudiantes sobre una mejor aportación de la información hacia el profesorado con el propósito de incrementar el nivel de conocimiento de los profesores y de los contenidos de sus cursos.

La *Figura 107* representa entonces la opinión de los estudiantes sobre la mejora del conocimiento ("K" o "Knowledge") pero de los profesores con un sistema de presencia virtual docente. Vemos que los valores son todos superiores a 4. También observamos que los valores están siempre por encima de lo que eran en la *Figura 105* excepto en "Accounting & Finance" con una décima más abajo y en "Quantitative Techniques" con un valor exactamente igual. Es decir que los estudiantes consideran que el sistema será aún más beneficioso para los profesores y para el futuro contenido curricular que para ellos mismo.

Vemos, de todos modos, un interés muy claro con valores claramente superiores a la mediana.

A la *Figura 108*, vemos una tendencia similar a nivel de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") con valores todas superiores a 4,3 y muchas veces superiores a las de la *Figura 106* (excepto para "Interpersonal Communication" y "Stress Management").

Los estudiantes demuestran, otra vez, un interés muy alto para un sistema de presencia virtual docente pero, sobre todo, consideran un interés aún mejor para el profesorado.

Las dos últimas preguntas nos permiten conocer la opinión de los estudiantes sobre una mejora en cuanto a la adecuación entre la formación académica y la realidad de la industria hotelera. Es decir, como un sistema de presencia virtual docente puede contribuir a una mejor formación de los futuros trabajadores y a una mejor cobertura de las necesidades de dicha industria.

En la *Figura 109*, observamos algo similar a lo que ya habíamos observado comparando la *Figura 105* con la *Figura 107*. Valores todas superiores a 4,1 y superiores a los valores correspondientes de la *Figura 105*. Es decir que los estudiantes consideran muy claramente que un sistema de presencia virtual docente durante sus prácticas sería beneficiosa para la industria y para una mejor adecuación entre la universidad y la industria. También consideran que la aportación de dicho sistema sería aún más beneficioso para la industria que para ellos mismo. Las diferencias entre los valores de la *Figura 109* y los de la *Figura*

107 no son muy relevantes. Cuatro están por encima, cuatro por debajo y tres iguales. Es decir que, según los estudiantes, las aportaciones del sistema de presencia virtual docente sería beneficioso en las mismas alturas para el profesorado y para la industria.

Otra vez, notamos un interés muy particular para las asignaturas operacionales ("Rooms Operations & Management" y "F&B Operations & Management") y de gestión ("Marketing", "HR Management" y "Accounting & Finance").

10. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,6
HR Management	4,5
Accounting & Finance	4,4
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	4,7
F&B Operations & Mgt	4,8
Facilities Management	4,3
Legal Environment	4,2
Socio-political Influences	4,1
Economic Environment	4,2
Quantitative Methods	4,1

Figura 109. K-improving Students/industry

En la *Figura 110*, vemos una tendencia similar a nivel de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") con valores todas superiores a 4,5 y superiores a las de la *Figura 106* y de la *Figura 108*. Es decir que la aportación sería más alta para profesores que para estudiantes y aún más alta para la industria que para el profesorado.

11. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?	Mandatory question
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,8
Leadership	4,7
Organization Theory and Behavior	5,0
Flexibility	4,6
Creativity	4,6
Teamwork	4,7
Stress management	4,7
Abilities to work with limited resources	4,6
Analytical thinking ability	4,6
Cultural sensibility	4,5
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	4,8
Abilities for customer service environment	4,7

Figura 110. SAA-improving Students/industry.

6.1.2 Reacciones del profesorado.

Podemos observar en la Figura 111 que 21 profesores contestaron a la encuesta de los cuales 11 eran de género masculino (52,4%) y 10 de género femenino (47,6%).

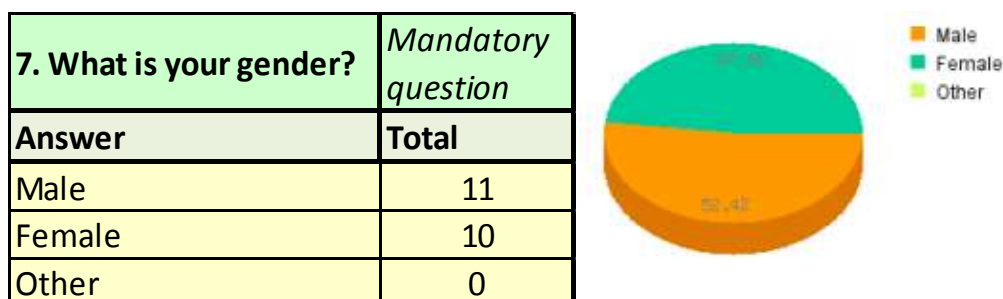


Figura 111. Gender Distribution Teachers

6. Fase de Investigación Cuantitativa.

Del total de 21 profesores que contestaron, 5 (23,8%) tenían entre 30 y 39 años, 9 (42,9%) entre 40 y 49 años, 6 (28,6%) entre 50 y 59 años, 1 (4,8%) tenía más de 60 años (Figura 112).

6. Please indicate your age group	Mandatory question
Answer	Total
20-29	0
30-39	5
40-49	9
50-59	6
[>]60	1
Prefer not to disclose	0

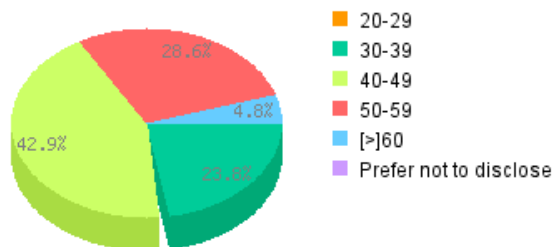


Figura 112. Quantitative Analysis - Age Distribution Teachers

En cuanto al programa en el cual imparten cursos, podían y debían elegir todo lo aplicable. Por eso tenemos más respuestas que la cantidad de profesores.

3. What year level are you teaching in 2017?	Mandatory question
Answer	Total
Bachelor year 1	13
Bachelor year 2	12
Bachelor year 3	9
Master Preparatory year	5
Master year 1	3
Master year 2	1
Other	3

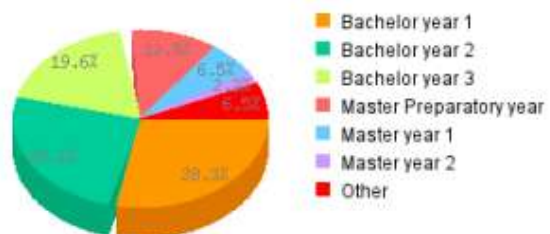


Figura 113. Quantitative Analysis - Program Distribution.

Un total de 13 profesores enseñan en el primer año del grado, 12 en el segundo y 9 en el tercero. También, 5 de ellos enseñan en un curso preparatorio al máster (probablemente enseñan también en algunos años del grado). 3 enseñan en el primer año del máster y 1 en el segundo año. De los 3 habiendo elegido la opción "other" (otro), uno especificó que enseñaba en programa de Diplomatura y otro en un programa de postgrado (*Figura 113*).

Vemos en la *Figura 114* que 9 (42,9%) profesores tenían menos de 3 años de experiencia docente, 5 (23,8%) tenían entre 4 y 10 años de experiencia, otros 5 (23,8%) entre 11 y 20 años y 2 (9,5%) más de 21 años de experiencia en enseñanza.

4. How many years teaching experience do you have?	Mandatory question
Answer	Total
0-3	9
4-10	5
11-20	5
[>]21	2
Prefer not to disclose	0

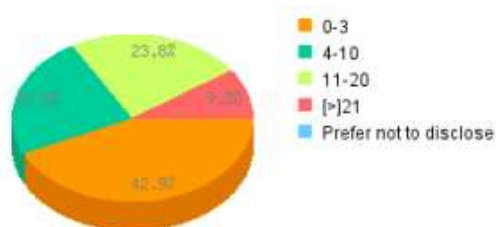


Figura 114. Teaching Experience Years.

La *Figura 115* nos detalle los años de experiencia de los profesores como profesionales de la industria hotelera.

5. How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
0-3	5
4-10	3
11-20	4
[>]21	9
Prefer not to disclose	0

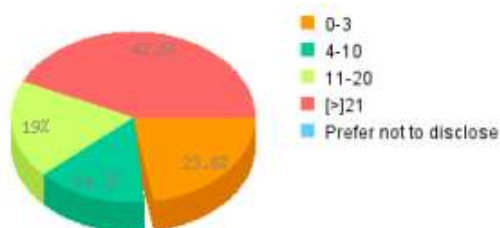


Figura 115. Industry Experience Years.

Vemos que 5 de ellos (23,8%) tienen menos de 3 años de experiencia, 3 (14,3%) tienen entre 4 y 10 años de experiencia, 4 (19%) tienen de 11 a 20 y 9 (42,9%) más de 21 años de experiencia.

8. What is your highest academic qualification?	Mandatory question
Answer	Total
Bachelor's degree	9
Postgraduate Diploma or Certificate	1
Master's degree	8
Doctorate	2
Other	1

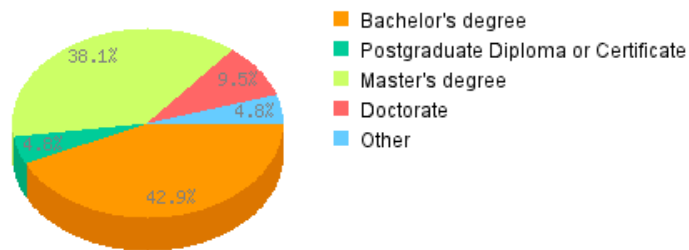


Figura 116. Teachers Qualifications.

10. What is your current position in Education?	Mandatory question
Answer	Total
Guest Speaker	0
Assistant Lecturer	0
Lecturer	9
Senior Lecturer	5
Certified Hospitality Educator	3
Professor - Doctor	2
Dean	2
Other	0

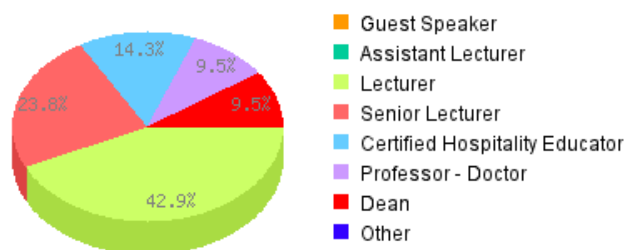


Figura 117. Teachers Positions.

En cuanto a los títulos académicos, vemos en la *Figura 116* que 9 (42,9%) tienen el grado, uno (4,8%) tiene un postgrado otro que un máster, 8 (38,1%) tienen un máster y sólo dos (9,5%) tienen un doctorado.

Dos de los profesores entrevistados (9,5%) son rectores (Dean) y dos otros (9,5%) son Profesores-Doctores según la *Figura 117*. Por lo tanto, podemos concluir que los dos rectores no tienen doctorados (vimos en la *Figura 116* que solo dos tienen un doctorado). De los demás, 9 son profesores (42,9%), 5 profesores titulares (23,8%) y 3 tienen el título de "Certified Hospitality Educator" del "American Hotel & Lodging Educational Institute" específico a la enseñanza hotelera.

En la *Figura 118*, vemos las asignaturas que imparten con los correspondientes porcentajes.

9. What are your teaching areas?	Mandatory question
Answer	Total
Marketing	7
HR & Leadership	7
Accounting & Finance	3
IT	1
Rooms Division	5
F&B	6
Other	4

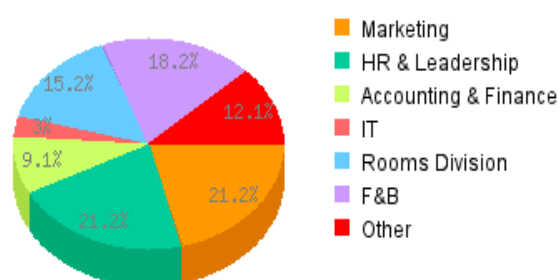


Figura 118. Teaching Areas.

En la *Figura 119*, vemos la última posición (o la posición actual en caso de dedicación parcial) en la industria hotelero de los profesores entrevistados. Vemos que todos tenían puestos de mandos superiores, 8 eran directores de departamentos (38,12%), 4 eran directores generales de hoteles (19%) y 2 propietarios de su propio negocio (9,5%). De los 7 que mencionaron "other" (otros), 2 especificaron que no tenían experiencia en la hostelería, 2 otros son consultores, uno era jefe de cocina, uno trabajaba en eventos y el último no especificó.

11. What is your current (or last) position in Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
Coordinator	0
Assistant Manager	0
Supervisor	0
Manager/Head of Department	8
General Manager	4
Director (member of the Board of Directors)	0
Owner	2
Other	7

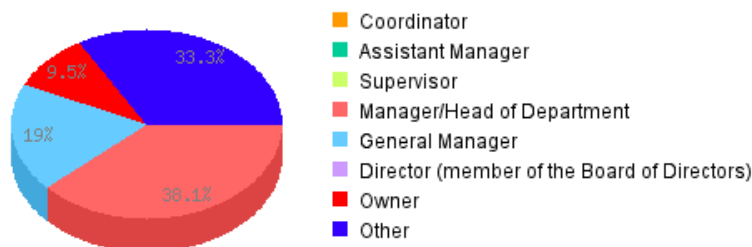


Figura 119. Teachers Positions in the Industry.

A la pregunta sobre el posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles a nivel de una mejora del conocimiento del estudiante en las diferentes asignaturas, vemos en la *Figura 120* que todas las materias consiguen una valoración entre 3,0 y 4,3 en una escala de 0 a 6.

La *Figura 120* representa entonces la opinión de los profesores sobre la mejora del conocimiento ("K" o "Knowledge") de los estudiantes con un sistema de

presencia virtual docente. Podemos considerar un interés pero limitado, con algunos valores inferiores a la mediana.

Para cada asignatura, el valor de la *Figura 120* está por debajo del valor correspondiente en la *Figura 105*. Es decir que los profesores confían menos que los propios estudiantes en un posible incremento del conocimiento del propio estudiante gracias al sistema de presencia virtual docente durante las prácticas.

12. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,0
HR Management	4,3
Accounting & Finance	3,9
IT Management	3,7
Rooms Operations & Mgt	4,2
F&B Operations & Mgt	4,3
Facilities Management	4,1
Legal Environment	3,2
Socio-political Influences	3,0
Economic Environment	3,3
Quantitative Methods	3,1

Figura 120. K-improving Teachers/students.

No obstante, notamos que las asignaturas con valoraciones más altas son, otra vez, las materias operacionales ("Rooms Division Operations & Management", "F&B Operations & Management" y "Facilities") y de gestión de empresas ("Marketing", "HR Management" y "Accounting & Finance"). Son las mismas que tenían valoraciones más altas en la opinión de los estudiantes. De la misma manera, "Socio-political Influences", "Economic Environment", "Quantitative Methods" y "Legal Environment" reciben valoraciones menos altas.

A nivel de un posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles pero en una mejora de las capacidades, habilidades y actitudes del estudiante en las diferentes asignaturas, vemos en la *Figura 121* que las valoraciones están entre 3,2 y 4,8 en la escala de 0 a 6.

13. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,8
Leadership	4,1
Organization Theory and Behavior	4,0
Flexibility	3,7
Creativity	3,2
Teamwork	3,9
Stress management	4,0
Abilities to work with limited resources	3,6
Analytical thinking ability	3,6
Cultural sensibility	3,5
Ethical Consideration	3,7
Commitment to industry excellence	3,9
Abilities for customer service environment	4,0

Figura 121. SAA-improving Teachers/students.

14. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,6
Accounting & Finance	4,2
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	4,6
F&B Operations & Mgt	4,7
Facilities Management	4,7
Legal Environment	3,8
Socio-political Influences	4,0
Economic Environment	4,0
Quantitative Methods	3,4

Figura 122. K-improving Teachers/teachers.

La Figura 121 representa la opinión de los profesores sobre la mejora de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") de los

estudiantes con un sistema de presencia virtual docente. Notamos una reacción parecida a la de la figura anterior con valores por debajo del valor correspondiente en la *Figura 106* reflejando un interés menor de los profesores con respecto a los propios estudiantes en un posible impacto positivo del sistema de presencia virtual docente durante las prácticas.

La *Figura 122* valora la opinión de los profesores sobre la mejora del conocimiento ("K" o "Knowledge") pero de los mismos profesores gracias a la retroalimentación de información inherente a un sistema de presencia virtual docente. Excepto en "Quantitative Methods" todos los valores están por encima de la mediana y, si excluimos también "Legal Environment", superiores a 4.

También observamos que los valores están siempre por encima de lo que eran en la *Figura 120*. De manera similar a la opinión de los estudiantes cuando hicimos la comparación entre la *Figura 105* y la *Figura 107*, los profesores consideran que el sistema será más beneficioso para ellos mismos y para el contenido curricular futuro que para los estudiantes.

Comparando los valores de la *Figura 122* con la *Figura 107*, notamos también valores superiores en las materias operativas y de gestión. Eso significa que, a pesar de confiar menos que los propios estudiantes en un posible incremento del conocimiento de los estudiantes, los profesores son más optimistas que los estudiantes sobre el impacto positivo del sistema sobre sus propios conocimientos.

Estas tendencias no se repiten a nivel de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes"). En la *Figura 123*, observamos valores similares o inferiores a los valores de la *Figura 121* reflejando un interés inferior para la retroalimentación hacia profesores que para el beneficio puro de los estudiantes. Los valores son también claramente inferiores a los de la *Figura 108* confirmando expectativas de retroalimentación menos altas a nivel de los profesores que a nivel de los estudiantes

No obstante, notamos valores cercanos o superiores a la mediana que confirman un interés claro para la presencia virtual docente en cuanto a la retroalimentación de los profesores.

15. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,0
Leadership	4,0
Organization Theory and Behavior	3,8
Flexibility	3,9
Creativity	3,5
Teamwork	3,8
Stress management	3,4
Abilities to work with limited resources	3,8
Analytical thinking ability	3,4
Cultural sensibility	3,7
Ethical Consideration	3,4
Commitment to industry excellence	4,0
Abilities for customer service environment	4,0

Figura 123. SAA-improving Teachers/teachers.

16. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,5
HR Management	4,5
Accounting & Finance	3,9
IT Management	3,9
Rooms Operations & Mgt	4,4
F&B Operations & Mgt	4,5
Facilities Management	4,4
Legal Environment	3,7
Socio-political Influences	3,5
Economic Environment	3,8
Quantitative Methods	3,4

Figura 124. K-improving Teachers/industry.

Las dos preguntas siguientes son relativas a la opinión de los profesores sobre una mejora en cuanto a la adecuación entre la formación académica y la realidad de la industria hotelera. ¿Cómo un sistema de presencia virtual docente puede contribuir a una mejor formación del personal hotelero y a una mejor cobertura de las necesidades de la industria?

En la *Figura 124*, observamos valores superiores a la mediana pero inferiores a la opinión de los estudiantes sobre el mismo tema (*Figura 109*).

En regla general, los profesores consideran que un sistema de presencia virtual docente durante sus prácticas sería más beneficioso a nivel de conocimientos para ellos mismos y, de manera un poco menos significativa, para la industria que para los propios estudiantes.

Para las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes"), la tendencia es similar (*Figura 125*) aunque el beneficio para la industria viene, esta vez, por delante del beneficio para los mismos profesores. El beneficio para los estudiantes queda en última posición.

17. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,4
Leadership	4,2
Organization Theory and Behavior	4,1
Flexibility	4,1
Creativity	3,9
Teamwork	4,3
Stress management	4,0
Abilities to work with limited resources	3,9
Analytical thinking ability	3,6
Cultural sensibility	3,9
Ethical Consideration	3,7
Commitment to industry excellence	4,1
Abilities for customer service environment	3,8

Figura 125. SAA-improving Teachers/industry.

Siempre notamos un interés más alto para las asignaturas operacionales ("Rooms Operations & Management" y "F&B Operations & Management") y de gestión ("Marketing", "HR Management") salvo "Accounting & Finance". En todos los casos, el valor promedio queda superior a la mediana confirmando un interés claro del profesorado para el sistema de presencia virtual docente aunque con valores ligeramente inferiores a los valores conseguidos cuando analizamos la opinión de los estudiantes.

6.1.3 Reacciones de los profesionales del sector hotelero.

Podemos observar en la *Figura 126* que 37 profesionales contestaron a la encuesta de los cuales 24 eran de género masculino (64,9%) y 13 de género femenino (35,1%).

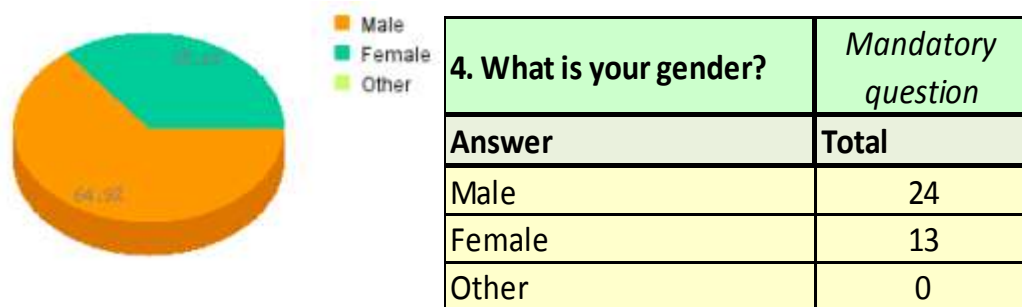


Figura 126. Gender Distribution Hoteliers.

Del total de 37 profesionales que contestaron, 21 (56,8%) tenían entre 20 y 29 años, 12 (32,4%) tenían entre 30 y 39 años, y 4 (10,8%) entre 40 y 49 años (*Figura 127*).

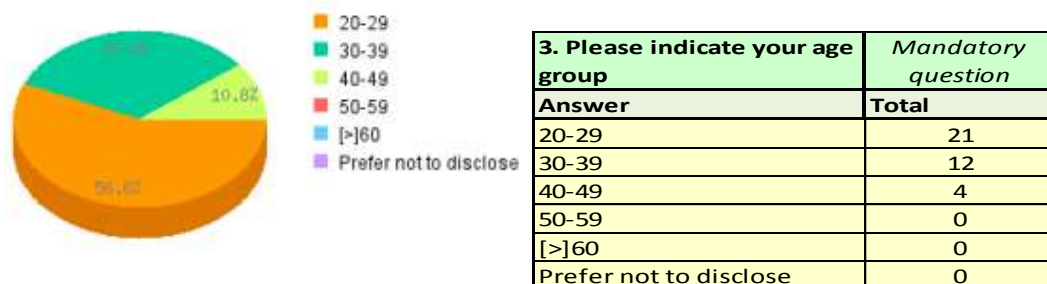


Figura 127. Age distribution Hoteliers.

Los hoteleros estudiados están repartidos de manera bastante homogénea a nivel del tamaño de hoteles en los cuales trabajan (Figura 128) con 10 de ellos (27%) en hoteles de menos de 100 camas, 11 (29,7%) en hoteles entre 100 y 225 camas, y 16 (43,2%) en hoteles de más de 225 camas.

5. In which size of property (beds) are you currently working?	Mandatory question
Answer	Total
[<]100	10
100-225	11
[>]225	16

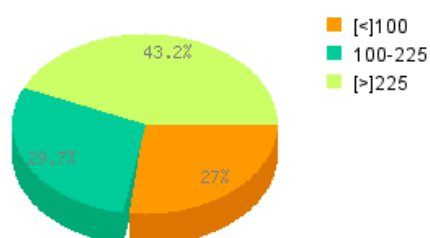


Figura 128. Property Size Distribution Hoteliers.

Según la Figura 129, de los 37 hoteleros, 13 (35,1%) trabajan en Alojamiento (Lodging/Rooms), 8 (21,6%) en Alimentos y Bebidas (F&B), 5 (13,5%) en Eventos (Meetings, Conferences, Events), 11 (29,7%) en Administración (Accounting, HR, Administration).

6. In which Department (or area) are you currently working?	Mandatory question
Answer	Total
Lodging/Rooms	13
F&B	8
Meetings/Conferences/Events	5
Accounting/HR/Administration	11

Figura 129. Department Distribution Hoteliers.

La *Figura 130* nos enseña que 7 (18,9%) son Coordinadores o Mandos Inferiores ("Coordinators"), 10 (27%) Asistentes de Dirección ("Assistant Managers"), 4 (10,8%) Supervisores o Mandos Intermedios ("Supervisors"), 9 (24,3%) Jefes de Departamento ("Head of Department"), 2 (5,4%) Directores de Hotel ("General Manager"), 1 (2,7%) propietario del negocio ("Owner") y 4 (10,8%) contestaron "Other" (Otros). No obstante, de los que contestaron "Otros", todos son empleados sin responsabilidades jerárquicas.

7. What is your current (or last) position in Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
Coordinator	7
Assistant Manager	10
Supervisor	4
Manager/Head of Department	9
General Manager	2
Director (member of the Board of Directors)	0
Owner	1
Other	4

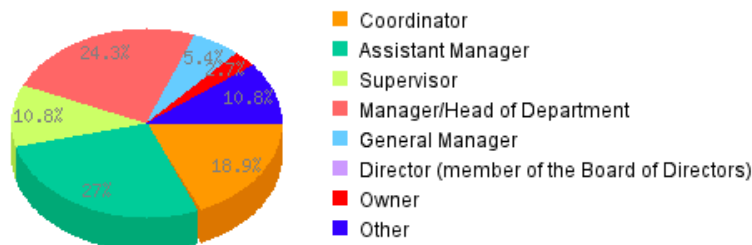


Figura 130. Position Distribution Hoteliers.

La *Figura 131* nos detalle los años de experiencia de los profesionales de la industria hotelera que participaron en la encuesta.

Vemos que 12 de ellos (32,4%) tienen menos de 3 años de experiencia, 16 (43,2%) tienen entre 4 y 10 años de experiencia, 7 (18,9%) tienen de 11 a 20 y 2 (5,4%) más de 21 años de experiencia.

8. How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
0-3	12
4-10	16
11-20	7
[>]21	2
Other	0



Figura 131. Experience Distribution Hoteliers.

A la pregunta sobre el posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles a nivel de una mejora del conocimiento del estudiante en las diferentes asignaturas, vemos en la *Figura 132* que todas las materias consiguen una valoración entre 3,6 y 4,6 en una escala de 0 a 6.

La *Figura 132* representa la opinión de los profesionales sobre la mejora del conocimiento ("K" o "Knowledge") de los estudiantes con un sistema de presencia virtual docente. El interés es claro con todos los valores superiores a la mediana. Los valores son muy similares a la opinión de los estudiantes (*Figura 105*) y más altas que la opinión de los profesores (*Figura 120*).

9. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	Mandatory question
Answer	Average
Marketing	4,4
HR Management	4,3
Accounting & Finance	4,2
IT Management	3,9
Rooms Operations & Mgt	4,6
F&B Operations & Mgt	4,4
Facilities Management	3,9
Legal Environment	3,9
Socio-political Influences	3,6
Economic Environment	3,8
Quantitative Methods	4,3

Figura 132. K-improving Industry/students.

La opinión de los profesionales sobre la mejora de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") de los estudiantes con un sistema de presencia virtual docente (*Figura 133*) nos da los valores más altos del estudio.

Todos los valores están claramente por encima del valor mediano y varían entre 4,5 y 5,2. En cada asignatura, el valor es claramente superior al valor representando la opinión de los estudiantes (*Figura 106*) o de los Profesores (*Figura 121*) con respecto a la misma pregunta.

10. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)	Mandatory question
Answer	Average
Interpersonal Communication	5,1
Leadership	4,7
Organization Theory and Behavior	4,9
Flexibility	4,6
Creativity	4,5
Teamwork	4,9
Stress management	4,9
Abilities to work with limited resources	4,8
Analytical thinking ability	4,7
Cultural sensibility	4,6
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	5,2
Abilities for customer service environment	5,0

Figura 133. SAA-improving Hoteliers/students.

La *Figura 134* valora la opinión de los profesionales sobre la mejora del conocimiento ("K" o "Knowledge") pero de los profesores gracias a la retroalimentación de información. Otra vez, tenemos valores muy superiores a la mediana, entre 4,1 y 5,1 y superiores a los valores dados por los estudiantes (*Figura 107*) y por los profesores (*Figura 122*) en la misma pregunta.

Los profesionales son los intervinientes que más consideran que el sistema será beneficioso para actualización de conocimientos de los profesores y para el contenido curricular futuro. También podemos considerar que son los que mejor pueden apreciar una necesidad de actualización de dicho contenido.

11. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,8
Accounting & Finance	4,6
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	5,1
F&B Operations & Mgt	5,1
Facilities Management	4,3
Legal Environment	4,4
Socio-political Influences	4,5
Economic Environment	4,7
Quantitative Methods	4,5

Figura 134. K-improving Hoteliers/teachers.

Esta tendencia se repite a nivel de las capacidades, habilidades y actitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes"). En la *Figura 135*, observamos valores muy altas, entre 4,5 y 5, reflejando un interés muy claro para la retroalimentación hacia profesores. Todos estos valores, para cada uno de los objetivos de aprendizajes, son superiores a la opinión de los estudiantes (*Figura 108*) y de los profesores (*Figura 123*) respecto a la pregunta correspondiente de sus propios cuestionarios.

12. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?		<i>Mandatory question</i>
Answer	Average	
Interpersonal Communication	4,9	
Leadership	4,8	
Organization Theory and Behavior	4,8	
Flexibility	5,0	
Creativity	4,6	
Teamwork	4,9	
Stress management	4,6	
Abilities to work with limited resources	5,0	
Analytical thinking ability	4,8	
Cultural sensibility	4,9	
Ethical Consideration	4,5	
Commitment to industry excellence	5,0	
Abilities for customer service environment	4,9	

Figura 135. SAA-improving Hoteliers/teachers.

A la pregunta sobre una mejora en cuanto a la adecuación entre la formación académica y la realidad de la industria hotelera, los profesionales repiten su entusiasmo. Tanto a nivel de los conocimientos (*Figura 136*) como de las capacidades, habilidades y actitudes (*Figura 137*) los valores conseguidos quedan muy superiores a la mediana, oscilando respectivamente entre 4,3 y 5,1 para los conocimientos y entre 4,5 y 5,4 para las habilidades.

13. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	Mandatory question
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,5
Accounting & Finance	4,4
IT Management	4,5
Rooms Operations & Mgt	5,1
F&B Operations & Mgt	5,1
Facilities Management	4,7
Legal Environment	4,3
Socio-political Influences	4,3
Economic Environment	4,6
Quantitative Methods	4,3

Figura 136. K-improving Hoteliers/industry.

14. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?	Mandatory question
Answer	Average
Interpersonal Communication	5,4
Leadership	5,0
Organization Theory and Behavior	5,0
Flexibility	5,0
Creativity	4,9
Teamwork	5,1
Stress management	4,8
Abilities to work with limited resources	5,0
Analytical thinking ability	4,8
Cultural sensibility	4,6
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	4,8
Abilities for customer service environment	4,6

Figura 137. SAA-improving Hoteliers/industry.

6.1.4 Comparación de Resultados.

La *Figura 138* representa la opinión de los tres grupos de intervinientes en cuanto al incremento de los niveles de conocimiento, capacidades, habilidades y actitudes de los estudiantes gracias a la presencia virtual docente. Observamos que los estudiantes y los profesionales son los dos grupos que confían más en un posible incremento.

A pesar de una media general más alta en el grupo de profesionales, no podemos considerar este valor como significativo por la distribución de valores en el detalle de las asignaturas. En efecto, vemos que en dicho detalle los valores son muy parecidos y no siempre superiores en el grupo de hoteleros. En función de la materia, la media conseguida es a veces superior en el grupo de estudiantes con respecto al grupo de profesionales y otras veces, al revés, inferior para los estudiantes que para los profesionales.

Este fenómeno es verdadero para las asignaturas en si y para los objetivos pedagógicos de conocimientos puros ("K-Knowledge") pero no lo es en cuanto a las capacidades, habilidades y actitudes. Estas últimas consiguen siempre valoraciones más altas en el grupo de profesionales con respecto al grupo de estudiantes.

El grupo de profesores es menos optimista y observamos valores siempre inferiores para cada asignatura con respecto a los dos otros grupos. Lo notamos tanto para los objetivos pedagógicos relativos a conocimientos como para los objetivos relativos a capacidades, habilidades y actitudes.

Volvemos a concluir a un interés relativo para los profesores con una media general superior al valor mediano pero con valores individuales en función del objetivo particular varias veces inferior a dicho valor mediano.

En cuanto a los grupos de estudiantes y profesionales, el interés es muy claro con medias generales superiores a la mediana y sin ningún valor individual inferior a la mediana.

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		Mandatory question		
Answer		Stud.	Teach.	Hot.
K	Marketing	4,4	4,0	4,4
K	HR Management	4,4	4,3	4,3
K	Accounting & Finance	4,2	3,9	4,2
K	IT Management	3,7	3,7	3,9
K	Rooms Operations & Mgt	4,5	4,2	4,6
K	F&B Operations & Mgt	4,4	4,3	4,4
K	Facilities Management	4,1	4,1	3,9
K	Legal Environment	4,0	3,2	3,9
K	Socio-political Influences	3,8	3,0	3,6
K	Economic Environment	3,8	3,3	3,8
K	Quantitative Methods	4,0	3,1	4,3
S	Interpersonal Communication	4,8	4,8	5,1
S	Leadership	4,3	4,1	4,7
S	Organization Theory and Behavior	4,7	4,0	4,9
AB	Flexibility	4,0	3,7	4,6
AB	Creativity	4,0	3,2	4,5
AB	Teamwork	4,3	3,9	4,9
AB	Stress management	4,7	4,0	4,9
AB	Abilities to work with limited resources	4,3	3,6	4,8
AB	Analytical thinking ability	4,3	3,6	4,7
AT	Cultural sensibility	4,1	3,5	4,6
AT	Ethical Consideration	4,4	3,7	4,5
AT	Commitment to industry excellence	4,6	3,9	5,2
AT	Abilities for customer service environment	4,6	4,0	5,0
	Average	4,3	3,8	4,5

Figura 138. KSA-improving All/students.

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		Mandatory question		
		Stud.	Teach.	Hot.
Answer		Stud.	Teach.	Hot.
K	Marketing	4,7	4,7	4,7
K	HR Management	4,5	4,6	4,8
K	Accounting & Finance	4,1	4,2	4,6
K	IT Management	4,1	4,1	4,1
K	Rooms Operations & Mgt	4,6	4,6	5,1
K	F&B Operations & Mgt	4,6	4,7	5,1
K	Facilities Management	4,5	4,7	4,3
K	Legal Environment	4,4	3,8	4,4
K	Socio-political Influences	4,2	4,0	4,5
K	Economic Environment	4,2	4,0	4,7
K	Quantitative Methods	4,0	3,4	4,5
S	Interpersonal Communication	4,7	4,0	4,9
S	Leadership	4,5	4,0	4,8
S	Organization Theory and Behavior	4,8	3,8	4,8
AB	Flexibility	4,3	3,9	5,0
AB	Creativity	4,4	3,5	4,6
AB	Teamwork	4,4	3,8	4,9
AB	Stress management	4,5	3,4	4,6
AB	Abilities to work with limited resources	4,3	3,8	5,0
AB	Analytical thinking ability	4,5	3,4	4,8
AT	Cultural sensibility	4,5	3,7	4,9
AT	Ethical Consideration	4,5	3,4	4,5
AT	Commitment to industry excellence	4,8	4,0	5,0
AT	Abilities for customer service environment	4,6	4,0	4,9
	Average	4,4	4,0	4,7

Figura 139. KSAA-improving All/teachers.

La *Figura 139* nos da informaciones sobre la opinión de los diferentes intervinientes en cuanto una mejor retroalimentación de la información hacia el profesorado con el propósito de incrementar el nivel de conocimiento de los profesores y los contenidos de sus cursos.

Vemos, otra vez, que los estudiantes y los profesionales son los dos grupos que confían más en un posible incremento. No obstante, la diferencia entre los estudiantes y los profesionales es más notable con valores sistemáticamente más altas en el grupo de hoteleros que en el grupo de estudiantes.

Los profesores son todavía el grupo que menos valoran el efecto de la presencia virtual docente pero con un interés no obstante más claro que en la figura anterior. La media general está por encima del valor mediano y pocos valores individuales quedan por debajo de dicho valor.

Para las asignaturas operacionales ("Rooms Operations & Management", "F&B Operations and Management", "Facilities Management") y de gestión ("Marketing", "Human Resources Management", "Accounting & Finance"), los profesores valoran aún más el impacto de un sistema de presencia virtual que los propios estudiantes.

Es más en las capacidades, habilidades y actitudes así como en los objetivos de conocimientos secundarios (sin asignatura propia o de educación general) que perdemos puntuación en la opinión del profesorado.

Podemos concluir a un interés claro por parte de los tres grupos aún que limitado a sus propias asignaturas y materias a nivel del profesorado.

El último aspecto considerado era relativo a una mejora en cuanto a la adecuación entre la formación académica y la realidad de la industria hotelera (*Figura 140*). Es decir, como un sistema de presencia virtual docente puede contribuir a una mejor formación de los futuros trabajadores y a una mejor cobertura de las necesidades de dicha industria.

Otra vez, los profesionales son los que más valoran la posible contribución, seguidos por los estudiantes y los profesores en última posición.

Las tres medias generales son claramente superiores a la mediana así como la casi totalidad de los valores individuales. Un sólo valor es inferior a 3,5 siendo el valor atribuido a "Quantitative Methods" por parte del profesorado.

Comparando los resultados conseguidos en las tres figuras (*Figura 138*, *Figura 139* y *Figura 140*) vemos que el mayor interés está en una mejor adecuación entre industria y formación académica (*Figura 140*) seguido por las ventajas en la formación del profesorado gracias a la retroalimentación (*Figura 139*). El beneficio por el alumnado solo viene en tercera posición (*Figura 138*) aunque con un interés no despreciable.

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		Mandatory question		
		Stud.	Teach.	Hot.
Answer		Stud.	Teach.	Hot.
K	Marketing	4,6	4,5	4,7
K	HR Management	4,5	4,5	4,5
K	Accounting & Finance	4,4	3,9	4,4
K	IT Management	4,1	3,9	4,5
K	Rooms Operations & Mgt	4,7	4,4	5,1
K	F&B Operations & Mgt	4,8	4,5	5,1
K	Facilities Management	4,3	4,4	4,7
K	Legal Environment	4,2	3,7	4,3
K	Socio-political Influences	4,1	3,5	4,3
K	Economic Environment	4,2	3,8	4,6
K	Quantitative Methods	4,1	3,4	4,3
S	Interpersonal Communication	4,8	4,4	5,4
S	Leadership	4,7	4,2	5,0
S	Organization Theory and Behavior	5,0	4,1	5,0
AB	Flexibility	4,6	4,1	5,0
AB	Creativity	4,6	3,9	4,9
AB	Teamwork	4,7	4,3	5,1
AB	Stress management	4,7	4,0	4,8
AB	Abilities to work with limited resources	4,6	3,9	5,0
AB	Analytical thinking ability	4,6	3,6	4,8
AT	Cultural sensibility	4,5	3,9	4,6
AT	Ethical Consideration	4,5	3,7	4,5
AT	Commitment to industry excellence	4,8	4,1	4,8
AT	Abilities for customer service environment	4,7	3,8	4,6
	Average	4,5	4,0	4,8

Figura 140. KSAA-improving All/industry.

6.2 Matrices Importancia-Adecuación.

La herramienta que utilizaré a continuación está basada en los estudios de Martilla y James (Martilla & James, 1977) en el marco de la evaluación comparativa o *Benchmarking*.

El *Benchmarking* es una técnica de marketing y de gestión desarrollada desde los años 1980 y basada en el estudio de los modos de organización y de las técnicas de gestión utilizadas por terceros, generalmente competidores. Su finalidad última es convertirse en el mejor en su clase. El procedimiento de *Benchmarking* consiste en identificar, aprender y aplicar las prácticas más efectivas de otras organizaciones para mejorar nuestros propios modos de gestión (Muñoz Leiva, 2003). El objetivo consiste en introducir mejoras continuas en nuestra organización, aprendiendo de otros. Por lo tanto, la parte de la presente tesis dedicada al estudio curricular de las principales escuelas de gestión de hoteles es típicamente un estudio de *benchmarking*.

Desde los últimos diez años, la Comisión Europea promueve el *benchmarking* como una herramienta para acentuar la competitividad de la industria europea. El programa "*Benchmarking in Europe*", por ejemplo, involucra gobiernos y entidades del sector público que ejecutan actividades de *benchmarking* e introducen buenas prácticas en toda la Comunidad Europea. Por ejemplo la "European Foundation for Quality Management" (EFQM) lo utiliza como instrumento para examinar procedimientos y encontrar medios de mejora en su "Modelo de Excelencia" y en su guía de auto-evaluación (Self-assessment Guidelines for Companies). A nivel del sector educativo, la *Transnational Institutional Cooperation* editó un manual en colaboración con la EFQM sobre métodos de mejora de la calidad en la educación superior (TRIS, 2003).

Según Muñoz Leiva (Muñoz Leiva F. , 2003), los pasos atribuidos al concepto de *benchmarking* son:

- Identificación: búsqueda de lo que hacen empresas u organizaciones "excelentes" del mismo sector de actividad.
- Conocimiento: análisis de la práctica de estas organizaciones, de sus productos o servicios, o de sus procesos.
- Adaptación: implementación de lo aprendido.

- Sistematización: organización y planificación de la información recopilada y del conocimiento obtenido en una estructura coherente y rigurosa.
- Continuidad: proceso constante que deriva en una mejor actuación, revisión y repetición como ideal de mejora.

En capítulos anteriores, ya hemos identificado las escuelas consideradas como "Excelentes" en nuestro sector u hemos analizados las prácticas, el contenido curricular y los ritmos escolares para llegar a conclusiones sobre buenas prácticas. En un proceso típico de Benchmarking, tendríamos que seguir en adaptar dichas conclusiones a nuestro propio currículo, sistematizar en proceso e implementar un proceso de continuidad. Es dónde hemos diferido para incorporar primero las mejoras vinculadas a la presencia virtual docente durante las prácticas.

Antes de seguir con el proceso de benchmarking, utilizaremos los mapas conceptuales para delimitar prioridades y organizar la presencia virtual en función de nuestras necesidades y posibilidades de mejoras. La principal aportación de Martilla y James a la técnicas de benchmarking consiste en la representación conceptual que hicieron de las matrices de importancia-adequación (Martilla & James, 1977).

El resultado de estos análisis conforma unos mapas con cuatro situaciones diferentes con prioridades altas, debilidades leves o déficit críticos. Según esta metodología, los mapas perceptuales resultantes nos indican en qué objetivos pedagógicos tenemos que centrar los esfuerzos de presencia virtual docente y qué profesores tenemos que involucrar en el sistema de supervisión-comunicación.

En la *Figura 141*, vemos un ejemplo de mapa con sus cuatro cuadrantes. El eje vertical representa la situación actual, resultante de nuestro análisis cualitativo sobre la cobertura de los objetivos pedagógicos en el capítulo 5. Análisis y Estrategia Curricular. El eje horizontal representa las posibilidades de mejora gracias a la presencia virtual docente durante prácticas según opinión de los estudiantes, resultante del punto "6.1.1 Reacciones de los estudiantes."

En el cuadrante I, tenemos una situación actual alta con un buen nivel de descriptor taxonómico y pocas posibilidades de mejora gracias a la presencia virtual docente. La utilización de presencia docente no es necesaria ni eficiente.

En el cuadrante II, tenemos una situación actual alta con un buen nivel de descriptor taxonómico y altas posibilidades de mejora gracias a la presencia virtual docente. La utilización de presencia docente no es necesaria pero sería eficiente.

En el cuadrante III, tenemos una situación actual baja con un nivel leve de descriptor taxonómico y pocas posibilidades de mejora gracias a la presencia virtual docente. La utilización de presencia docente sería necesaria pero no eficiente.

En el cuadrante IV, tenemos una situación actual baja con un nivel leve de descriptor taxonómico y altas posibilidades de mejora gracias a la presencia virtual docente. La utilización de presencia docente sería necesaria y eficiente.

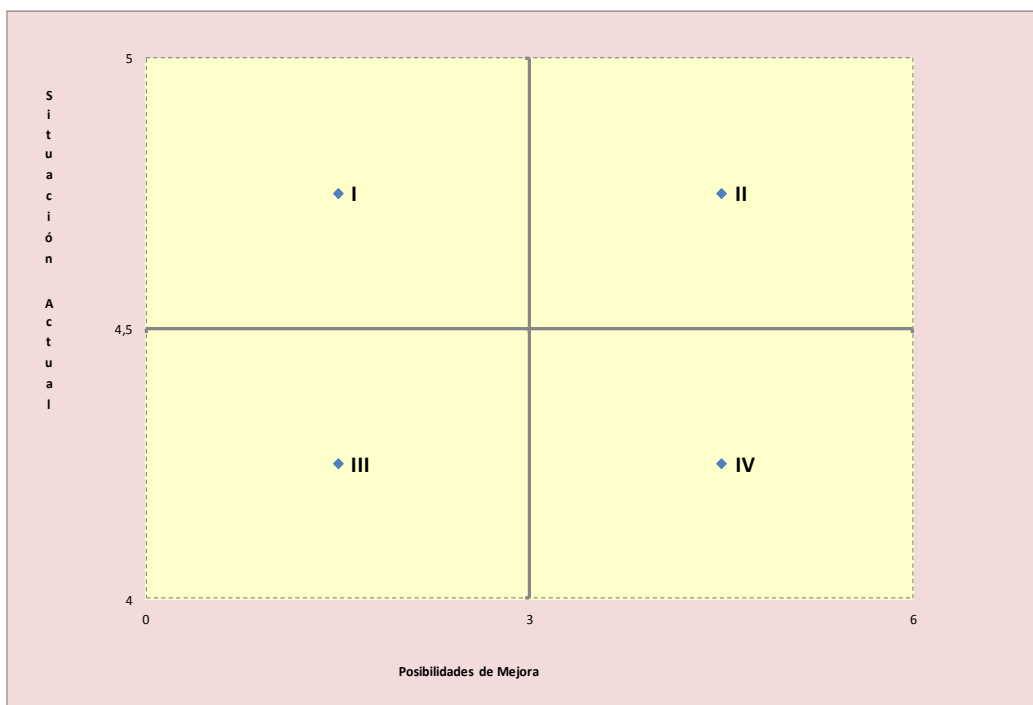


Figura 141. Importance-Performance Template Map.

Nuestras prioridades están, por lo tanto, en el cuadrante IV. En estas áreas es donde tenemos que **CONCENTRAR** los recursos. En el cuadrante II, también tenemos que **mantener** recursos aunque no prioritarios. En el cuadrante I, estamos en una situación buena mientras que en el cuadrante III tendríamos que

6. Fase de Investigación Cuantitativa.

encontrar posibilidades de mejorar la cobertura de los objetivos por otra técnica que la presencia virtual docente.

La *Figura 142* representa la matriz de importancia-adequación para los objetivos de conocimientos ("K-Knowledge") y la *Figura 143* su representación gráfica en mapa conceptual.

Learning Objective	Code	K-improve	Taxonomy
Marketing	1 Mk	4,4	5,0
HR Management	2 HR	4,4	4,5
Accounting & Finance	3 Ac	4,2	5,0
IT Management	4 IT	3,7	4,5
Rooms Operations & Mgt	5 RD	4,5	4,5
F&B Operations & Mgt	6 FB	4,4	4,5
Facilities Management	7 FC	4,1	4,5
Legal Environment	8 Leg	4,0	4,5
Socio-political Influences	9 Pol	3,8	4,5
Economic Environment	10 Eco	3,8	5,0
Quantitative Methods	11 QM	4,0	4,5

Figura 142. K-improve vs. Current Taxonomy.

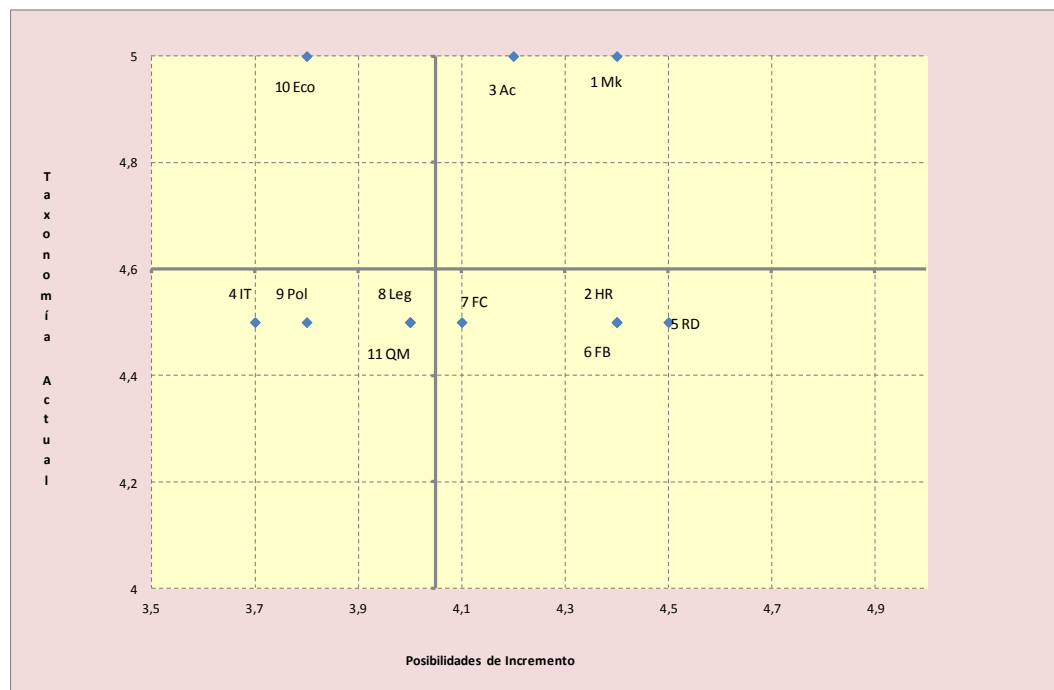


Figura 143. K- Importance-Performance Map.

Delimitar los cuadrantes en función de valores de referencia en los ejes verticales y horizontales es un poco subjetivo y función de decisiones estratégicas. Si consideramos que hay posibilidad de mejora con la presencia virtual docente a partir de un valor mediano de 3,5 en la escala utilizada de 0 a 6, podríamos definir los cuadrantes con eje vertical a altura de 3,5. En este caso, todos los datos estarían en los cuadrantes II y IV. A nivel de la cobertura actual de los objetivos pedagógicos, podríamos considerar un nivel 4 de la taxonomía como nivel aceptable. En este caso, todos los datos estarían en los cuadrantes superiores.

Para nuestra interpretación, he decidido delimitar el eje horizontal de manera a considerar que cualquier nivel de taxonomía inferior a la puntuación máxima de 5 se debe de mejorar. Por eso, los cuadrantes I y II solo contendrán materias con una taxonomía actual máxima. Para definir el eje vertical, he decidido dividir en dos partes iguales la dispersión de materias mejorables.

En el cuadrante IV, siendo nuestro objetivo principal, tenemos "Human Resources", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations and Management" y "Facilities". Son los profesores titulares de dichas asignaturas que deberían involucrarse en prioridad en la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles.

En el cuadrante II, dónde tenemos que mantener recursos, vemos "Marketing" y "Accounting & Finance". Los profesores de estas dos asignaturas deberían estar presentes virtualmente durante las prácticas aunque de manera menos intensa que los anteriores.

En el cuadrante I, tenemos "Economic Environment" con un nivel actual alto en la taxonomía. No lo vamos a considerar para la presencia virtual docente.

En el cuadrante III, quedan "IT Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" y "Quantitative Methods". Sería conveniente considerar otra herramienta de mejora del nivel de taxonomía aunque la presencia virtual podría ayudar considerando un nivel entre 3,5 y 4 en nuestra escala de 0 a 6.

Una opción sería de empezar con una fase de presencia virtual docente con los profesores de "Human Resources", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations and Management" y "Facilities" antes que reevaluar la situación e incorporar "Marketing", "Accounting & Finance", "IT Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" y "Quantitative Methods".

La *Figura 144* representa la matriz de importancia-adequación para los objetivos de capacidades, habilidades y actitudes ("SAA-Skills, abilities & Attitudes) y la *Figura 145* su representación gráfica en mapa conceptual.

Learning Objective	Code	SAA-improve	Current Cov.
Interpersonal Communication	1 IC	4,8	73%
Leadership	2 L	4,3	42%
Organization Theory and Behavior	3 OTB	4,7	82%
Flexibility	4 F	4,0	52%
Creativity	5 Cr	4,0	66%
Teamwork	6 T	4,3	66%
Stress management	7 SM	4,7	61%
Abilities to work with limited resources	8 LR	4,3	67%
Analytical thinking ability	9 AT	4,3	58%
Cultural sensibility	10 CS	4,1	52%
Ethical Consideration	11 EC	4,4	70%
Commitment to industry excellence	12 CIE	4,6	82%
Abilities for customer service environment	13 CSE	4,6	79%

Figura 144. SAA-improve vs Current Coverage.

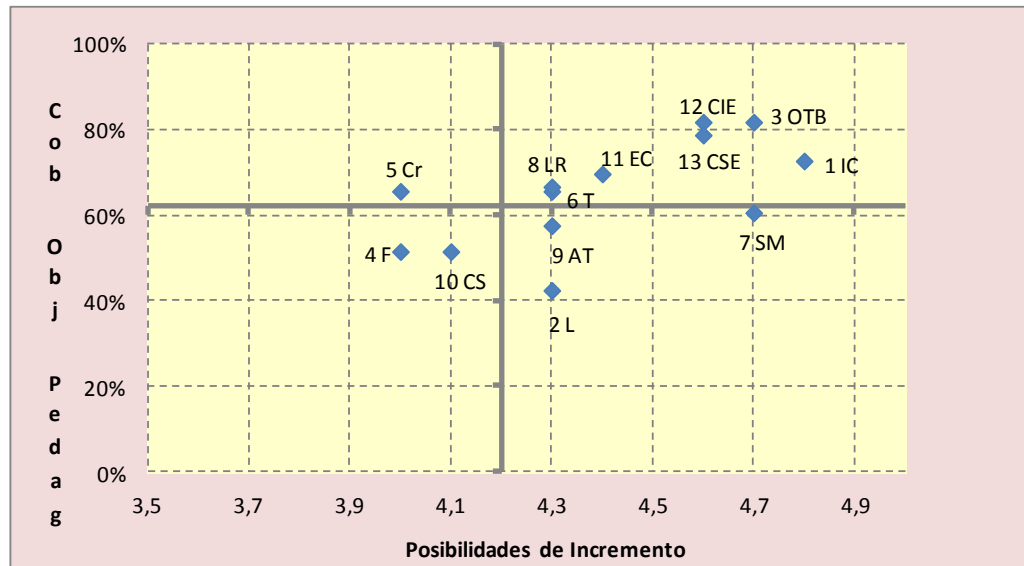


Figura 145. SAA- Importance-Performance Map.

Aquí también, podría considerar que hay posibilidad de mejora con la presencia virtual docente a partir de un valor mediano de 3,5 en la escala de 0 a 6. El eje vertical estaría entonces a altura de 3,5 y todos los datos estarían en los cuadrantes II y IV. He decidido delimitarlo en un valor de 4,2 para seguir una lógica cercana del estudio anterior sobre objetivos de conocimientos.

A nivel de la cobertura actual de los objetivos pedagógicos referente a capacidades, habilidades y actitudes ("SAA-Skills, abilities & Attitudes), he considerado el eje horizontal a una altura justo superior al 60%.

En el cuadrante IV prioritario, tenemos "Leadership", "Stress Management" y "Analytical Thinking Abilities" siendo nuestros objetivos prioritarios durante la supervisión de las prácticas mediante presencia virtual docente. Recomiendo instrucciones en dicha dirección a los profesores involucrados.

En el cuadrante II, vemos "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Abilities to Work with Limited Resources", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" y "Abilities for Customer Service Environment". Son elementos importantes aunque no prioritarios. Mi recomendación sería de averiguar periódicamente gracias a la presencia virtual docente si estos aspectos están cubiertos por la situación de práctica individual de cada estudiante.

En el cuadrante I, solo queda "creativity" para cual tenemos una buena cobertura actual y pocas posibilidades de mejora. Lo podemos descartar en un primer plazo.

En el cuadrante III, quedan "Flexibility" y "Cultural Sensibility". Una opción sería de sensibilizar al profesorado en las posibilidades de incorporación durante sus clases.

6.3 Técnicas Descriptivas y Segmentación Jerárquica

Como se explicó anteriormente en el apartado 3.5 Fase de investigación cuantitativa" del capítulo 3. Metodología", se han utilizado técnicas de estadística descriptiva para poder sacar conclusiones sobre las respuestas obtenidas a través del cuestionarios y poder extraer una "fotografía" de las

opiniones de los alumnos con respecto al impacto en las diferentes asignaturas (K-knowledge) y habilidades (SAA-skills, abilities & attitudes).

Para este apartado, nos enfocamos esencialmente en las respuestas de los estudiantes siendo el grupo más numeroso de los tres intervinientes.

6.3.1 Datos Descriptivos

A la pregunta sobre el posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles a nivel de una mejora para el estudiante, se han extraído los estadísticos descriptivos básicos para los conocimientos por una parte y de las habilidades, capacidades y actitudes por otra parte.

Respecto al incremento de conocimiento (K-knowledge), tenemos una media de 4,112 en la escala de 0 a 6 con una desviación estándar de 1,114 y un error estándar de 0,108 (*Figura 146*). Para el incremento de habilidades, capacidades y actitudes, la media obtuvo un valor ligeramente superior de 4,381 con una desviación estándar de 1,000.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	106	4,112	1,114	0,108
SAA	106	4,381	1,000	0,097

Figura 146. Datos descriptivos Estudiantes/estudiantes.

La *Figura 147* recoge los principales resultados para la pregunta sobre el posible impacto positivo de la presencia virtual docente durante las prácticas en hoteles a nivel de una mejora para el profesorado. Aquí se incluye el impacto debido a la retroalimentación. Para el incremento de conocimiento (K-knowledge), tenemos una media de 4,348 sobre 6 igualmente, y una desviación estándar de 1,118. Para el incremento de habilidades, capacidades y actitudes, la media es de 4,525 con una desviación estándar de 1,012 y un error estándar de 0,098.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	106	4,348	1,118	0,109
SAA	106	4,525	1,012	0,098

Figura 147. Datos Descriptivos Estudiantes/Profesorado

En la *Figura 148*, podemos observar los datos descriptivos referente a la opinión de los estudiantes sobre una mejora de la adecuación entre mundo académico y necesidades de la industria gracias a la presencia virtual docente. En cuanto al impacto sobre conocimiento (K-knowledge), la media es de 4,374 y una desviación estándar de 1,107. Para el incremento de habilidades, capacidades y actitudes, la media es de 4,667 con una desviación estándar de 1,029 y un error estándar de 0,100.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	106	4,374	1,107	0,108
SAA	106	4,667	1,029	0,100

Figura 148. Datos Descriptivos Estudiantes/Industria

6.3.2 Análisis de grupos bietápico.

Para poder extraer los diferentes grupos de estudiantes utilicé la técnica de segmentación jerárquica y más precisamente la técnica de análisis de grupos bietápico (*two-step cluster analysis technique*).

Para este análisis, los datos referentes al programa de estudio han sido recodificados en tres categorías. Los tres años del grado (Bachelor 1, 2, 3) se recodificaron en "Bachelor". Siguiendo la misma lógica, Master Prep, Master 1 y Master 2 se recodificaron en "Master"

El análisis aplicado identificó tres grupos de estudiantes, siendo el mayor el grupo primero que representa al 43,4% del total de estudiantes como lo

podemos observar en la *Figura 149*. El más pequeño es el grupo segundo que integra a un cuarto aproximadamente de los entrevistados (25,5%).

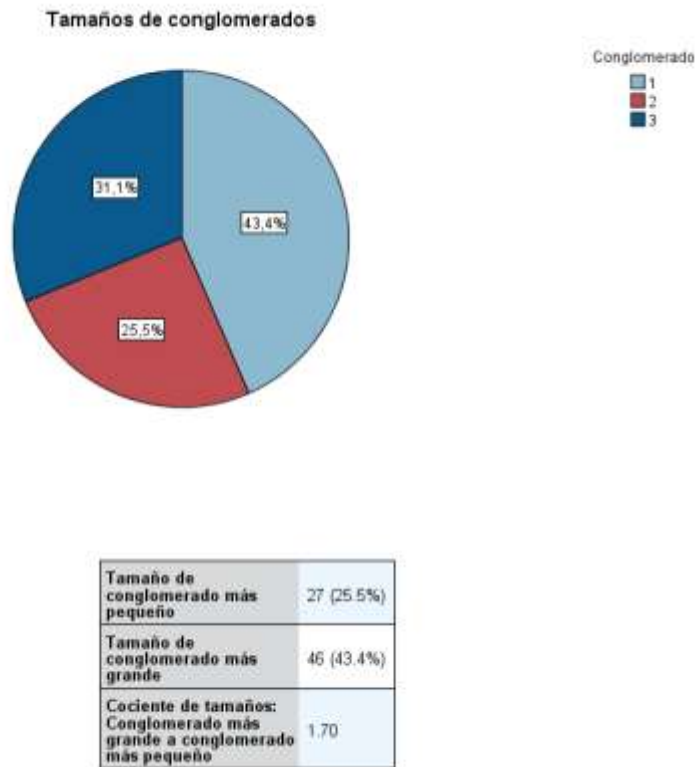


Figura 149. Tamaños de Conglomerados KSAA-Students/students

En la *Figura 150* se presentan las principales características de estos tres grupos identificados:

- El **grupo 1** es un grupo de estudiantes principalmente de grado (Bachelor) que valora de manera leve el incremento de conocimiento (K-improving o knowledge-improving) gracias a la presencia virtual docente. Pertenecen principalmente al centro BBI Luxemburgo (52,2% del total del grupo). Se trata de un grupo grande de estudiantes (contiene al 43,4% del total de estudiantes entrevistados). Presentan unas valoraciones medias de conocimiento de 3,88 y de SAA de 4,21.
- El **grupo 2** contiene principalmente estudiantes de máster valorando de manera menos importante el impacto de la presencia virtual docente en las habilidades, capacidades y actitudes del alumnado (SAA-improving).

Pertenecen también al BBI Luxemburgo en su mayoría (55,6% del total del grupo). Se trata de un grupo más reducido de estudiantes (contiene al 25,5% del total de estudiantes entrevistados). Muestran unas valoraciones medias de conocimiento y de SAA muy similares (4,18).

- El **grupo 3** se compone de estudiantes de otros programas en su mayoría, y pertenecientes a LRB (Les Roches Bluche) principalmente con una mayor percepción del impacto de la presencia virtual docente. Se trata de un grupo de estudiantes con un número de integrantes entre los dos anteriores (31,1% del total), con otros estudios (diplomaturas, otros postgrados,...) principalmente (60,6%) y grado (39,4% restante), de LRB en su mayoría (57,6%) y con valoraciones más elevadas que en los otros grupos a nivel del incremento de SAA (4,78) y de Knowledge (4,78).

Conglomerados

Importancia de entrada (predictor)
 1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,0

Conglomerado	1	2	3
Tamaño	43.4% (46)	25.5% (27)	31.1% (33)
Entradas	PGM Bachelor (100.0%)	PGM Master (100.0%)	PGM Other (60.6%)
	University BBI LUX (52.2%)	University BBI LUX (55.6%)	University LRB (57.6%)
	SAA 4.21	SAA 4.18	SAA 4.78
	Knowledge 3.88	Knowledge 4.18	Knowledge 4.38

Figura 150. Características Conglomerados KSAA-Students/students

Se descubre que los principales predictores en esta agrupación de estudiantes son por este orden Programa, Universidad, SAA y Knowledge (*Figura 151*).

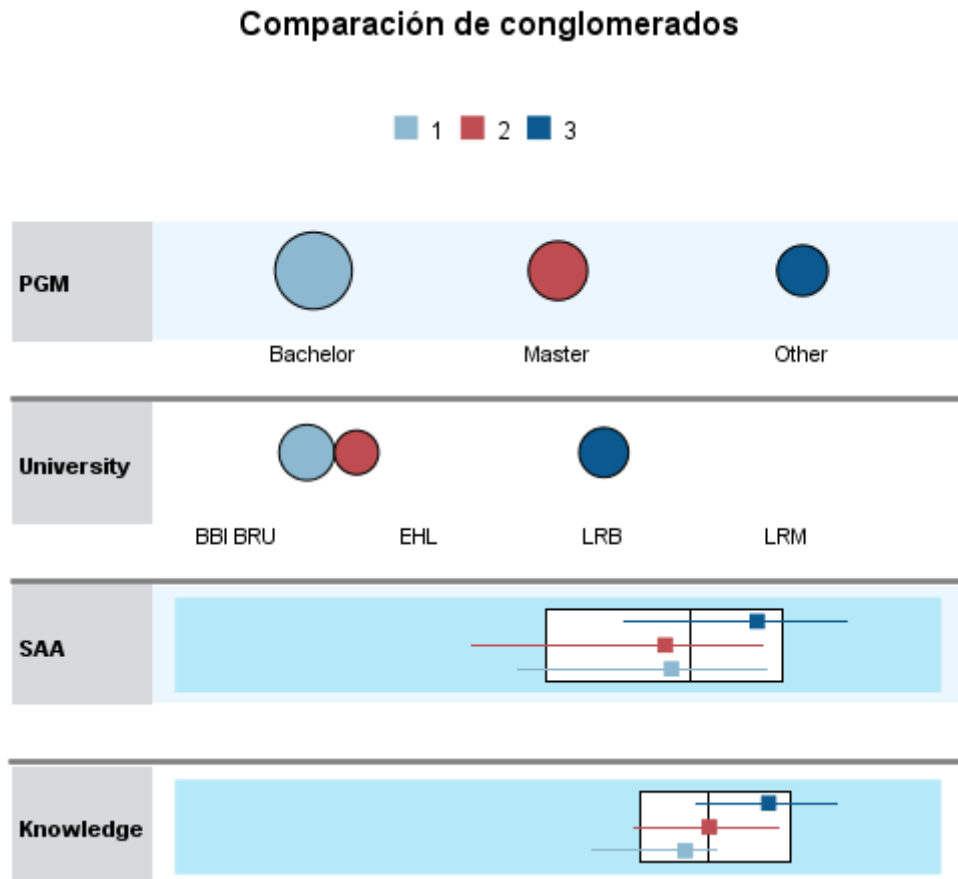


Figura 151. Comparación de Conglomerados KSAA-Students/students

Para saber si existen medias diferentes en las variables Conocimiento (K-knowledge) y Habilidades/Capacidades/Actitudes (SAA-Skills, Abilities, Attitudes) provocadas por diferentes variables de clasificación (como nivel formativo, universidad, género o edad) realicé un análisis de la varianza univariante (ANOVA) apoyada con pruebas no paramétricas como la H de Kruskal-Wallis.

Centrando la atención en la variable Universidad, la segmentación jerárquica aplicada al conjunto de datos descubre únicamente un efecto significativo de la variable Universidad sobre Knowledge y SAA ($F_1= 13,51$, $p_1=0,032$; $F_2= 12,59$, $p_2=0,049$) como lo observamos en la *Figura 152* y en la *Figura 153*

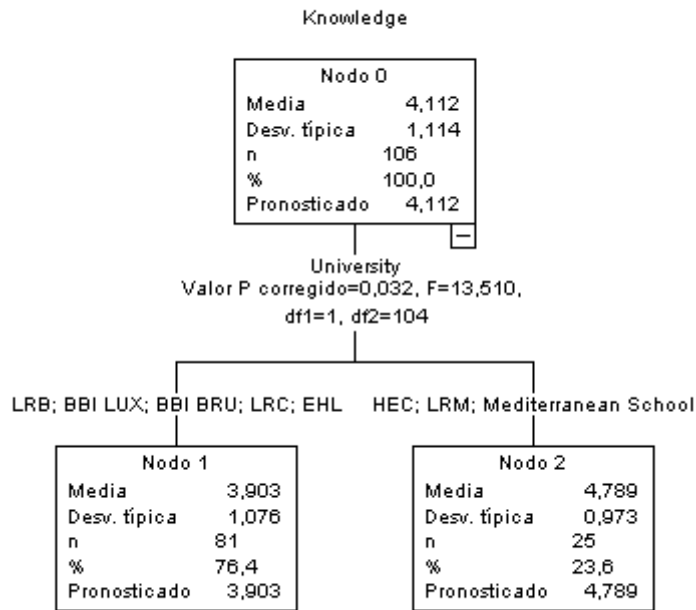


Figura 152. Árbol de segmentación. Nodos K-knowledge Students/students.

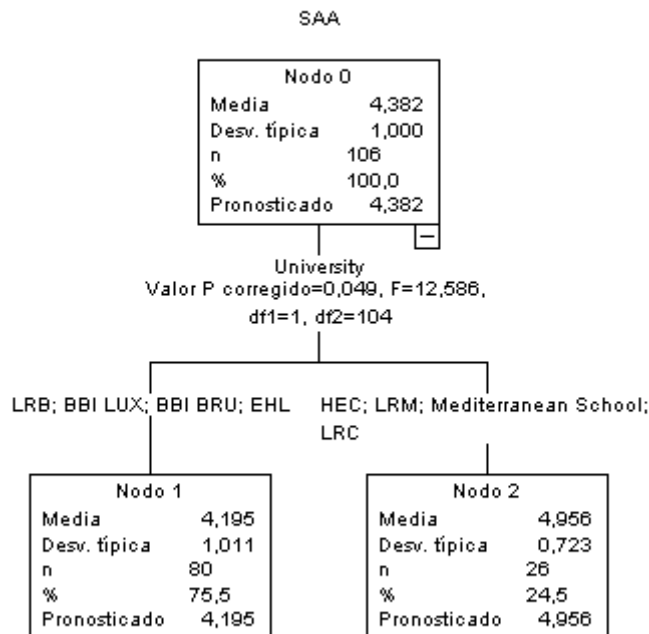


Figura 153. Árbol de segmentación. Nodos SAA Students/students

En particular, en el primer caso se identifica un conjunto de universidades compuestas por HEC, LRM y Mediterranean School cuyos estudiantes muestran un mayor conocimiento (4,79) frente a un grupo compuesto por el resto de instituciones (3,90).

En segundo lugar, este mismo grupo al que se añade LRC registran los mayores valores de SAA (4,96) frente al resto de instituciones (4,20).

En ambos casos, estos grupos con mayor valoración son minoritarios, suponiendo casi un quinto (23,6% y 24,5%, respectivamente) del total. No obstante, en el resto de universidades las valoraciones no son malas, situándose sus medias por encima del punto medio de la escala.

Este resultado viene apoyado con los ANOVAs aplicados y la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis, eliminando del análisis aquellas categorías con pocos casos. Los resultados vienen a confirmar un efecto de la universidad sobre Knowledge ($F= 2,92$, $p= 0,038$; $H= 8,18$, $p= 0,042$) y SAA ($F= 3,98$, $p= 0,010$; $H= 11,33$, $p= 0,010$).

En la *Figura 154*, vemos la representación gráfica de los valores medios de incremento de conocimiento (K-knowledge) en función de la institución académica de los estudiantes entrevistados. Observamos que el valor menos alto pertenece al campus BBI de Bruselas (3,8), seguido por Les Roches Bluche (LRB) con 3,9. El campus BBI de Luxemburgo se sitúa en el valor 4,0 y Les Roches Marbella (LRM) en 4,7 siendo el valor más alto.

La *Figura 155* ordena las mismas cuatro instituciones en un orden similar pero intercambiando las posiciones de LRB y BBI-Lux. El campus BBI de Bruselas sigue teniendo el valor menos alto con un 4,1 y casi al mismo nivel que BBI Luxemburgo. Le sigue LRB con 4,4 y LRM se queda otra vez con el valor más alto (5,0).

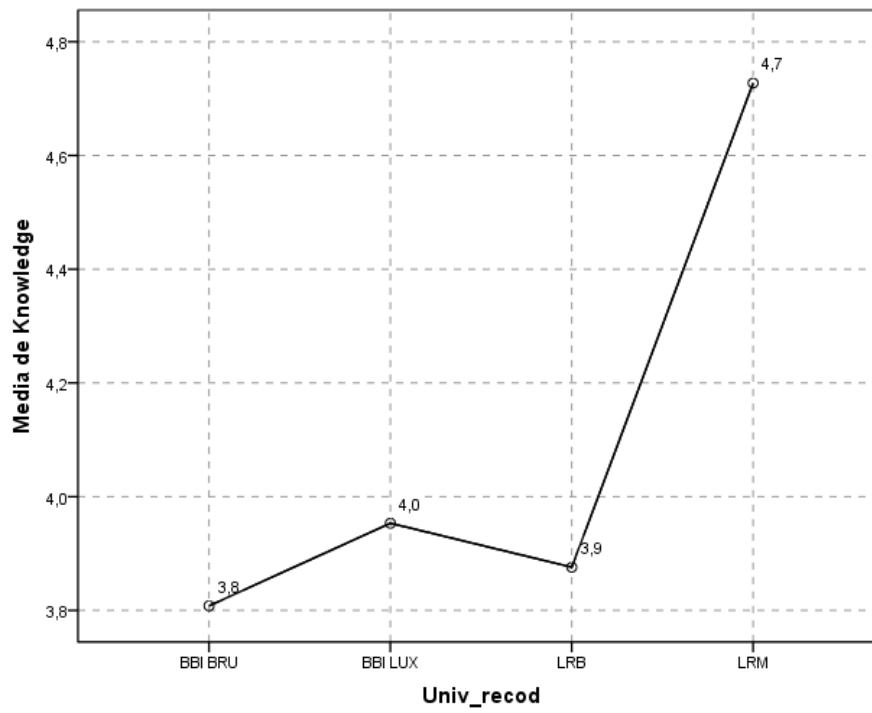


Figura 154. K-improving/university Students/students

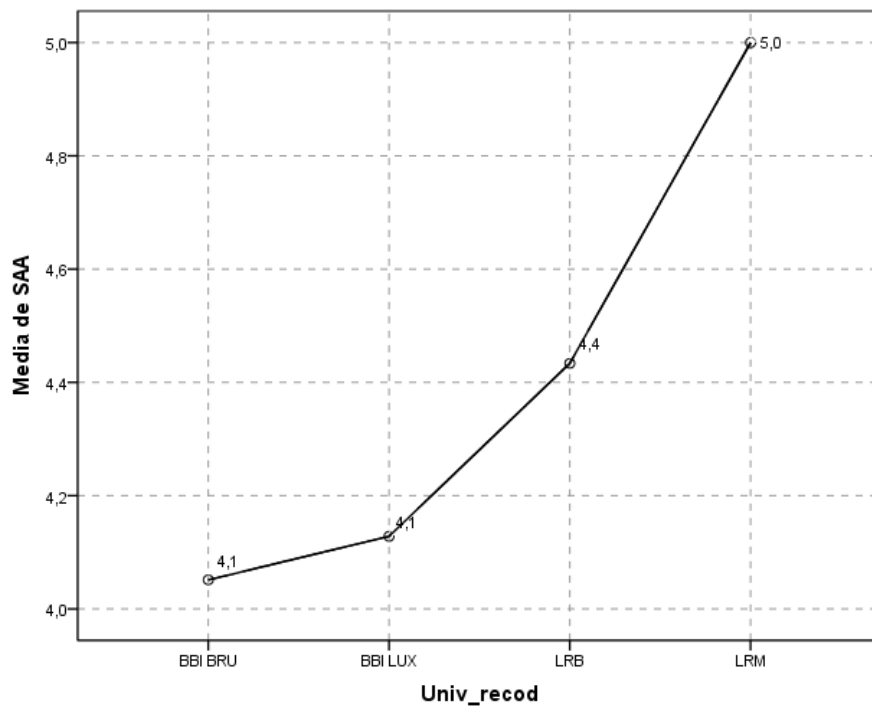


Figura 155. SAA-improving/University Students/students.

Así mismo se aplicó nuevamente la misma técnica de agrupación (análisis de grupos bietápico), a las demás variables de los datos cuantitativos relativos a la opinión de los estudiantes:

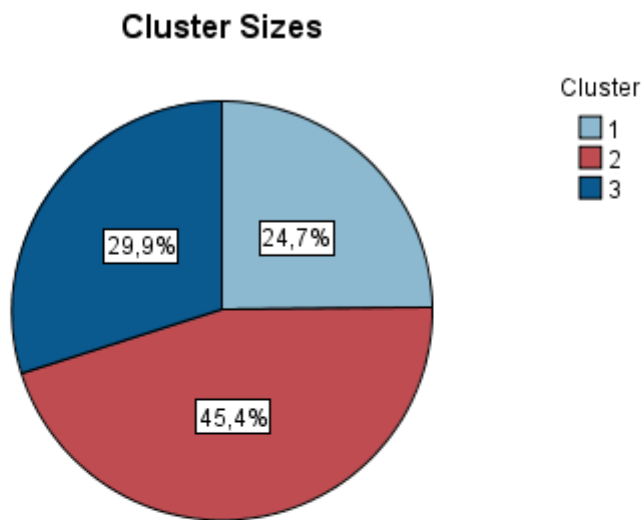
- K/Students/Teachers: "K-improving Students/teachers" o incremento de conocimiento vía retroalimentación del profesorado según opinión de estudiantes.
- SAA/Students/Teachers: "SAA-improving Students/teachers" o incremento de habilidades vía retroalimentación del profesorado según opinión de estudiantes.
- K/Students/Industry: "K-improving Students/Industry" o incremento de conocimiento vía mejor adecuación con la industria según opinión de estudiantes.
- SAA/Students/Industry: ("SAA-improving Students/Industry " incremento de habilidades vía mejor adecuación con la industria según opinión de estudiantes.

Para este segundo análisis de cluster bietápico aplicado identificamos también tres grupos de estudiantes representados en la *Figura 156*.

El mayor (grupo 1) representa al 45,4% del total de estudiantes. El segundo (grupo 2) representa 29,9% y el más pequeño (grupo 3) 24,7%.

- El **grupo 1** se trata de un grupo de estudiantes exclusivamente registrados en programas de másteres, principalmente en el campus de BBI-Wiltz en Luxemburgo (62,5% del total del grupo) valorando cada una de las variables de manera intermedia. Vemos en la *Figura 157* que para cada variable, el valor está entre el valor correspondiente del grupo 2 y del grupo 3.
- El **grupo 2** contiene principalmente estudiantes de grado (95,5% del total del grupo) perteneciendo también al BBI Luxemburgo en su mayoría (54,5%) y valorando en menor grado el impacto de la presencia virtual docente sobre el conocimiento (K-improving) y las habilidades, capacidades y actitudes del alumnado (SAA-improving), ya sea vía retroalimentación del profesorado (Students/teachers) ya vía una mejor adecuación con la industria (Students/industry). Vemos en la *Figura 157* que para cada variable, el valor estos valores son inferiores a los correspondientes al grupo 1 y 3.

- El **grupo 3** se compone de estudiantes de otros programas (diplomaturas, otros postgrados,...) de LRM (Les Roches Marbella) principalmente. Las valoraciones de todas las variables son más elevadas que en los otros dos grupos.



Size of Smallest Cluster	24 (24,7%)
Size of Largest Cluster	44 (45,4%)
Ratio of Sizes: Largest Cluster to Smallest Cluster	1,83

Figura 156. Tamaños Conglomerados KSAA Students/teachers+industry

Clusters

Input (Predictor) Importance
 ■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Cluster	1	2	3
Size	24,7% (24)	45,4% (44)	29,9% (29)
Inputs	Course_recod Master (100,0%)	Course_recod Bachelor (95,5%)	Course_recod Other (58,6%)
	University BBI LUX (62,5%)	University BBI LUX (54,5%)	University LRM (55,2%)
	SAA St/teachers 4,48	SAA St/teachers 4,00	SAA St/teachers 5,24
	SAA St/ind 4,48	SAA St/ind 4,31	SAA St/ind 5,30
	K St/Ind 4,46	K St/Ind 3,89	K St/Ind 4,92
	K St/teachers 4,42	K St/teachers 3,88	K St/teachers 4,86

Figura 157. Comparación Conglomerados KSAA Students/teachers+industry

Se descubre en la *Figura 158* que los principales predictores en esta agrupación de estudiantes son por este orden Programa, Universidad, incremento de SAA vía retroalimentación docente, incremento de SAA vía mejor adecuación con la industria, incremento de Knowledge vía mejor adecuación con la industria e incremento de SAA vía retroalimentación docente.

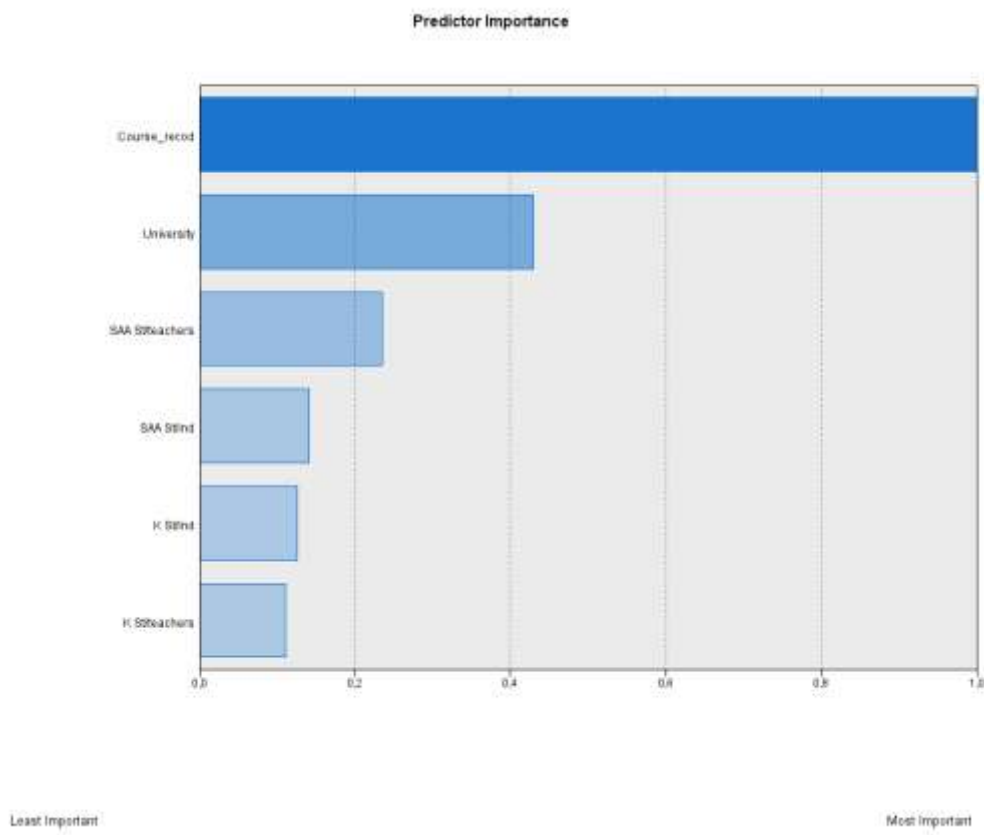


Figura 158. Importancia de Predictores KSAA Students/teachers+industry

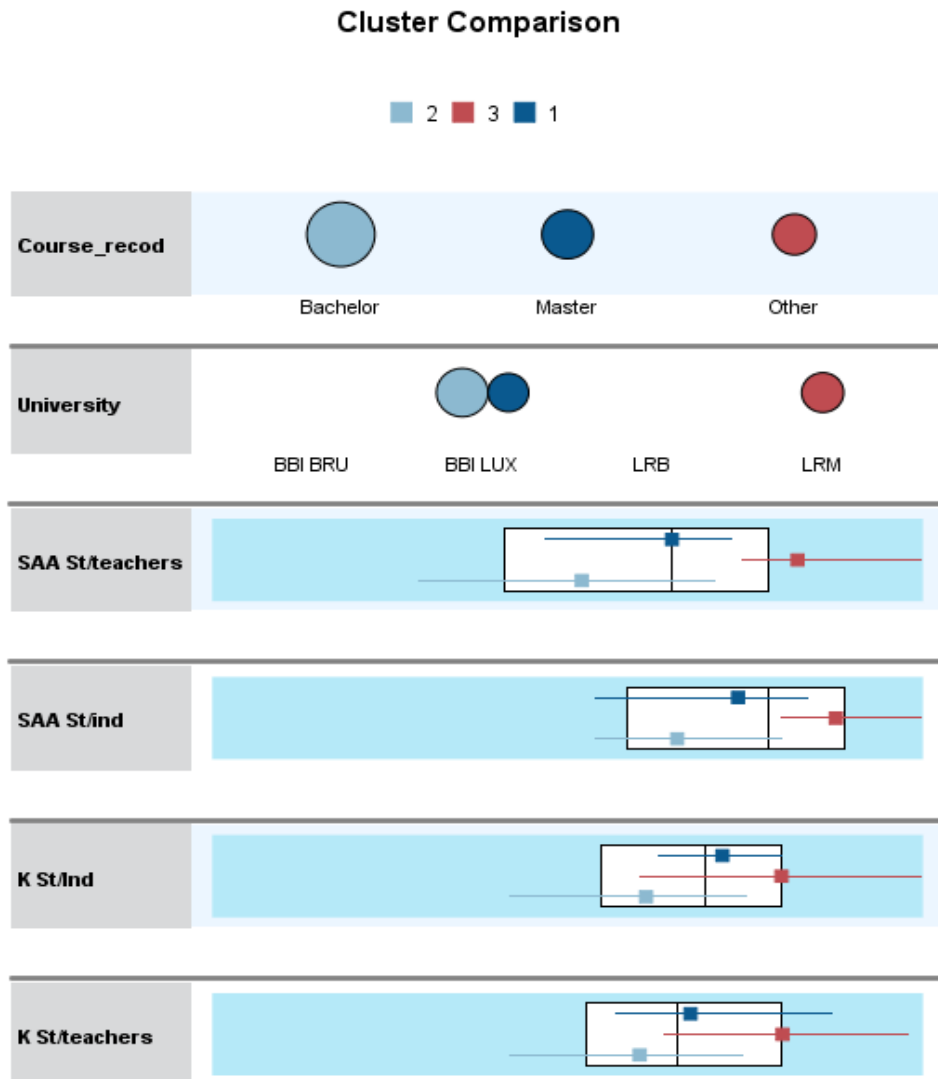


Figura 159. Comparación gráfica KSAA Students/teachers+industry

Siguiendo con análisis adicionales para las posibles relaciones existentes entre las variables de clasificación del estudiante y las variables métricas "Knowledge" y "SAA", solo se descubrió cierta influencia debida al Programa del cual pertenecen los estudiantes entrevistados. Para ello, esta variable tuvo que ser recodificada en las categorías grado, máster y otros.

En primer lugar, no se ha encontrado un efecto acusado del Programa sobre el conocimiento (K-knowledge) según el ANOVA aplicado ($F= 1,67$, $p=0,194$), aunque sí existen diferencias cuasi-significativas de este Programa sobre el conocimiento ($H=5,80$; $p=0,055$) y SAA ($F= 2,77$, $p=0,067$; $H=4,90$, $p= 0,086$) si aplicamos la prueba H de Kruskal-Wallis. En concreto hay una mayor SAA en el caso de otras titulaciones (media = 4,8) con respecto al valor alcanzado por los otros PGM: bachelor (4,3) y master (4,2).

En la *Figura 160*, vemos la representación gráfica de los valores medios de incremento de conocimiento (K-knowledge) en función del programa de los estudiantes entrevistados. Observamos que el valor menos alto pertenece al bachelor (4,0), seguido por el máster con 4,2. Los otros programas se sitúan en el valor 4,5 siendo el valor más alto.

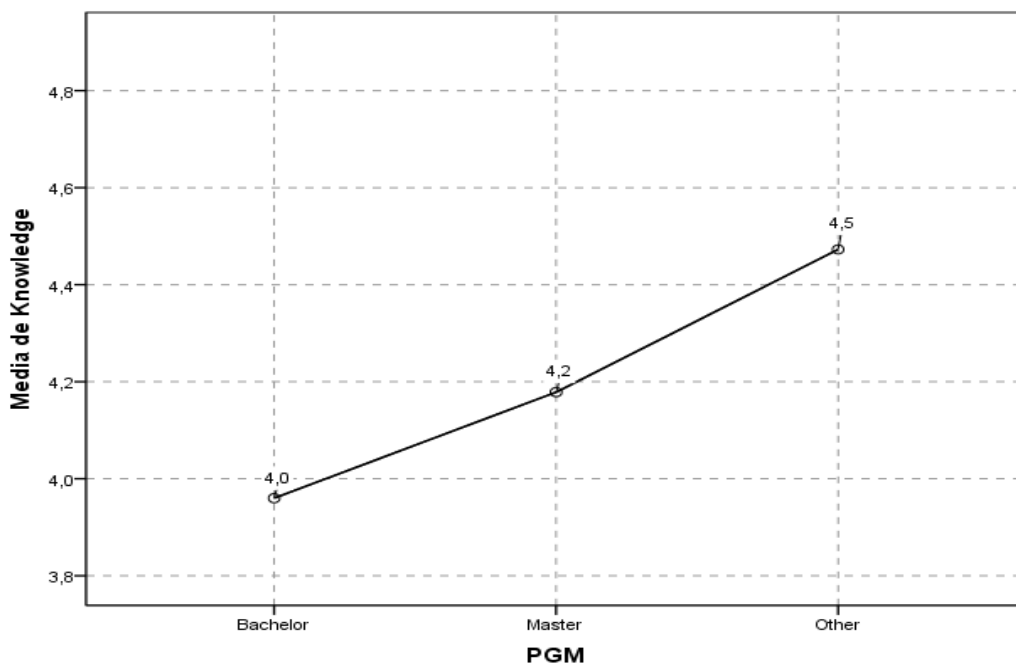


Figura 160. K-improving/PGM Students/teachers+industry

En la *Figura 161*, para el incremento de habilidades, vemos que el bachelor sube a 4,3 mientras que el máster se mantiene a 4,2. Los otros programas suben a 4,8.

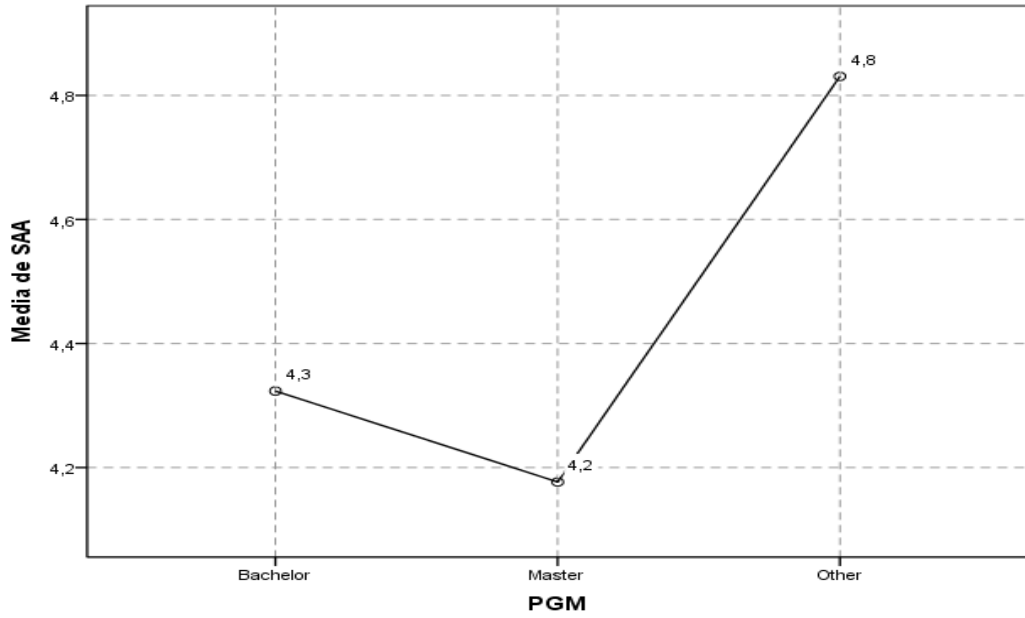


Figura 161. SAA-improving/PGM Students/teachers+industry

7. Conclusiones y Reflexión Final.

7.1 Conclusiones.

Durante la fase de revisión de literatura, hemos podido comprobar que las prácticas deben incorporarse en una estrategia global de diseño curricular de la formación. No se pueden añadir periodos de prácticas como si fuera algo aparte de las demás asignaturas. Dicha estrategia debe incluir el contenido curricular, los ritmos académicos y los objetivos pedagógicos.

En cuanto al contenido curricular, la comparación de currículos y el benchmarking no han permitido entender mejor las similitudes y diferencias entre las diferentes instituciones de formación en gestión de hoteles. Existe un tronco común incluyendo materias operacionales y de gestión, común a todas las escuelas y siendo la base fundamental de la formación. Se pueden añadir especializaciones, tanto a nivel del grado como del máster. Dichas especializaciones son muchas veces la marca o la firma de la escuela, "le plat signature" (para recuperar el vocabulario culinario). En función de las necesidades de acreditación y del país o del contexto, también podremos añadir más o menos asignaturas de formación general.

La investigación cualitativa nos ha permitido establecer una metodología reproducible para el análisis del contenido curricular, la definición de los objetivos y de la taxonomía. Dicha metodología nos permite comprobar en qué medida los objetivos están cubiertos por las prácticas, por las demás actividades experienciales y por las asignaturas académicas. También, nos permite averiguar dónde tenemos que mejorar el logro de objetivos y en qué medida la presencia virtual docente durante las prácticas nos puede ayudar en este logro.

La investigación cuantitativa nos permite afirmar sin ninguna duda que la presencia virtual docente puede mejorar el nivel de formación conseguido por los estudiantes durante las prácticas. También es enriquecedora para el profesorado gracias a su aportación en casos reales y mejora la adecuación entre industria y mundo académico. Aunque la mejora del conocimiento del propio estudiante parecía ser el objetivo primero de la presencia virtual docente, nos

dimos cuenta que los diferentes intervinientes valoraban aún más el beneficio para los profesores y para la propia industria hotelera.

Los análisis cluster sobre las opiniones de los estudiantes referentes al incremento directo de conocimientos y habilidades han identificado tres grupos de estudiantes que permitirán desarrollar estrategias pedagógicas distintas debido a sus características descriptivas:

- El grupo 1 es un grupo de estudiantes principalmente de grado que valora de manera leve el incremento de conocimiento gracias a la presencia virtual docente.
- El grupo 2 contiene principalmente estudiantes de máster valorando de manera menos importante el impacto de la presencia virtual docente en las habilidades, capacidades y actitudes del alumnado. Pertenecen también al BBI Luxemburgo en su mayoría.
- El grupo 3 se compone de estudiantes de otros programas en su mayoría, y pertenecientes a Les Roches Bluche principalmente con una buena percepción del impacto de la plataforma virtual docente.

Otra análisis de cluster sobre opiniones de estudiantes referente al incremento de conocimiento y habilidades mediante retroalimentación hacia el profesorado y mejor adecuación entre mundo académico y profesional nos ha permitido identificar tres otros grupos de estudiantes.

- El grupo 1 es un grupo de estudiantes exclusivamente registrados en programas de másteres, principalmente en el campus de BBI-Wiltz en Luxemburgo valorando cada una de las variables de manera intermedia.
- El grupo 2 contiene principalmente estudiantes de grado perteneciendo también al BBI Luxemburgo en su mayoría y valorando en menor grado el impacto de la presencia virtual docente sobre el conocimiento y las habilidades, capacidades y actitudes del alumnado, sea mediante retroalimentación del profesorado o mediante una mejor adecuación con la industria (Students/industry).
- El grupo 3 se compone de estudiantes de otros programas (diplomaturas, otros postgrados,...) de LRM principalmente. Las valoraciones de todas las variables son más elevadas que en los otros dos grupos.

La investigación tanto cualitativa como cuantitativa ha permitido averiguar la mayoría de las hipótesis previas.

La primera hipótesis ha sido averiguada totalmente gracias a la interpretación de los primeros resultados de la investigación cuantitativa. Los tres grupos de intervinientes confían en un incremento de los niveles de conocimiento, capacidades, habilidades y actitudes de los estudiantes gracias a la presencia virtual docente. Hemos observado también que los estudiantes y los profesionales son los dos grupos que confían más en este posible incremento. Los profesores son un poco menos optimista mostrando un interés relativo aunque cierto con una media general superior al valor mediano pero con valores individuales a veces inferiores a dicho valor mediano.

H1: La presencia virtual docente mejora el nivel de formación conseguido durante las prácticas. CONFIRMADA TOTALMENTE.

La segunda hipótesis era relativa a la opinión de los diferentes intervinientes en cuanto una mejor retroalimentación de la información hacia el profesorado con el propósito de incrementar el nivel de conocimiento de los profesores y los contenidos de sus cursos. Esta hipótesis ha sido comprobada totalmente. Venía en segunda posición como si fuera una consecuencia adicional de la Presencia Virtual Docente pero se reveló como un aspecto esencial y hasta más valorado que el efecto directo referente a la primera hipótesis. Otra vez, los estudiantes y los profesionales son los dos grupos que confían más en este posible incremento. No obstante, la diferencia entre los estudiantes y los profesionales es más notable con valores sistemáticamente más altos en el grupo de hoteleros que en el grupo de estudiantes. Los profesores son el grupo que menos valoran este efecto pero con un interés no obstante muy claro. Para las asignaturas operacionales y de gestión, los profesores valoran aún más el impacto de un sistema de presencia virtual docente que los propios estudiantes. Hemos podido concluir a un interés claro por parte de los tres grupos.

H2: La presencia virtual docente durante las prácticas es enriquecedora para el profesorado gracias a su aportación basada en casos reales. CONFIRMADA TOTALMENTE.

La tercera hipótesis era relativa a una mejora en cuanto a la adecuación entre la formación académica y la realidad de la industria hotelera. Es decir, cómo un sistema de presencia virtual docente puede contribuir a una mejor formación de

los futuros trabajadores y a una mejor cobertura de las necesidades de dicha industria. Otra vez, los profesionales son los que más valoraron esta posible contribución, seguidos por los estudiantes y los profesores. Las tres opiniones eran muy claras. He podido comprobar que este aspecto constituía el mayor interés seguido por las ventajas en la formación del profesorado gracias a la retroalimentación. El beneficio por el alumnado está en tercera posición aunque con un interés no despreciable.

H3: La presencia virtual docente durante las prácticas mejora la adecuación entre mundo académico y profesional. CONFIRMADA TOTALMENTE.

En cuanto a la cuarta hipótesis, sobre la transferibilidad de mi investigación a cualquier escuela de gestión de hoteles, ha sido parcialmente confirmada gracias al análisis de los currículos y a la investigación cualitativa. Los resultados de la metodología cuantitativa van también en el mismo sentido aunque el análisis de grupos bietápico revela pequeñas diferencias de percepción en función de la institución del estudiante y función del programa en el cual está registrado. Esta hipótesis merecería investigación adicional como lo mencionó en los dos puntos siguientes.

H4: El impacto de la presencia virtual docente durante las prácticas es transferible sin consideración de la universidad donde se organiza. CONFIRMADA PARCIALMENTE.

En conclusión, la Presencia Virtual Docente durante las prácticas en hoteles **puede mejorar tanto la formación de los estudiantes como el nivel de calidad del profesorado gracias a la retroalimentación y contribuye a mejorar la adecuación entre sector profesional y educativo.** Además, es una plus valía que se podría incorporar fácilmente en cualquier currículo de escuela de alta dirección de hoteles.

La metodología utilizada es reproducible y transferible. El benchmarking y las mapas de importancia-adequación se deberían de incorporar en un sistema permanente y cíclico de búsqueda de calidad. Además, el análisis de grupos bietápico permite ajustar la metodología de incremento de calidad en función del tipo de estudiante o del programa académico elegido.

7.2 Limitaciones de la Investigación.

Antiguamente era habitual pensar que una tesis doctoral era la obra maestra del investigador. En mi caso, es una solicitud de autorización para continuar investigando. Es un primer paso hacia una investigación que debe ser permanente y continua. Esta visión es la primera limitación del presente trabajo. La formación es una disciplina dinámica y, por lo tanto, la búsqueda de mejora curricular es una tarea sin fin. Intenté establecer una metodología de trabajo. Ahora, habrá que aplicar dicha metodología a cada caso particular.

Parte de mi trabajo es válido para la totalidad de las escuelas de gestión de hoteles y he podido comprobar, comparando currículos y realizando un análisis de benchmarking, que mi investigación era transferible a cada caso particular. No obstante, otra parte de la investigación se basa en un estudio de caso y se adapta a la situación específica de BBI. Por lo tanto, sería de interés repetir el análisis en varias escuelas más. Estudiar el contenido curricular, establecer objetivos de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes (KSAA) específicos en función de la filosofía de la institución y ver en qué medida y cómo están cubiertos por las asignaturas, por las prácticas y por otras actividades experienciales.

Por falta de tiempo y de apoyo interno en las diferentes escuelas, no he podido tomar en consideración la opinión de muestras bastante grandes de cada una de las principales escuelas. La razón principal está vinculada con la confidencialidad de los datos y el temor de cada uno que la información pudiera ser utilizada por los competidores. Por esta razón, cada institución tendría que realizar su propia investigación a nivel interno, mediante estudios de casos.

Los mapas y matrices de importancia-adequación pueden ser distintas en función de la situación de cada institución y depender de cómo los objetivos están ya cubiertos antes de aplicar la presencia virtual docente. También, el análisis de grupos bietápico nos enseña la sensibilidad de la investigación en función de la escuela y del programa estudiado. Son parámetros sensibles que debemos de tomar en consideración durante investigaciones futuras.

El profesorado parece menos reactivo que los demás intervinientes con respecto a las ventajas de la Presencia Virtual Docente y menos optimista en cuanto a los resultados. Tendremos, por lo tanto, que sensibilizar y motivar los profesores previamente al inicio del nuevo proceso de supervisión e prácticas.

7.3 Líneas Futuras de Investigación.

En un corto plazo, sería interesante aplicar la presencia virtual docente basándose en las prioridades definidas en el estudio de importancia-adequación. Por eso, tendremos que elegir los profesores vinculados y establecer un protocolo de presencia virtual. Una investigación futura debería evaluar el impacto de esta experiencia sobre el incremento de KSAA de los estudiantes, sobre la retroalimentación del profesorado y sobre los beneficios para el sector hotelero.

Dentro de una misma institución, en este caso BBI, bajo un enfoque longitudinal, habría que repetir el análisis periódicamente. Los profesores cambian la manera de enseñar permanentemente; como también ocurre con la reacción de los estudiantes y con las necesidades de la industria hotelera. Repetir periódicamente las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas en el presente trabajo debe ser parte del proceso de búsqueda permanente de calidad.

El Departamento de Investigación e Innovación de BBI está ya empezando a llevar a cabo investigaciones vinculadas en dos áreas distintas:

- El impacto de la creación de estudios de casos reales por parte del profesorado sobre las mejoras de la formación de los estudiantes pero también sobre la retroalimentación del profesorado y la adecuación entre sector profesional y educativo.
- La implementación de sesiones virtuales con la incorporación en un aula virtual única de estudiantes procedentes de campus diferentes y geográficamente alejados (incluyendo estudiantes en prácticas) tomando en consideración lógicamente parámetros de husos horarios.

Versión francesa / Version française.



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Présence virtuelle académique pendant les stages pratiques de la formation des directeurs d'hôtels.

Thèse doctorale de:

Stéphane Demaeght de Montalay

Directeurs de Thèse:

María Jesús Gallego Arrufat
Francisco Muñoz Leiva

1. Introduction

1.1 Cadre général

La formation universitaire des hauts dirigeants hôteliers au niveau international est le propre d'un groupe restreint de Hautes Ecoles Hôtelières Internationales se disputant la première place dans les enquêtes organisées au sein du cercle fermé de l'industrie hôtelière de luxe (Taylor Nelson Sofres, 2010). Sans entrer dans la polémique de qui se classe avant ou après ses concurrents, nous pouvons nommer facilement les institutions qui entrent dans les cinq premières places:

- Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)
- Glion Institute of Higher Education (GIHE)
- Les Roches International School of Hotel Management (LR)
- Swiss Education Group / Swiss Hotel Schools (César Ritz, Hotel Institute Montreux, IHTTI, SHMS)
- Vatel Hotel Business School (Vatel)

Toutes ces Hautes Ecoles ont en commun le caractère international (avec des campus présents dans divers pays à l'exception de EHL) et le niveau universitaire mais aussi la caractéristique d'alterner des périodes de formation académique avec des périodes de stages dans les hôtels.

Cette alternance est très typique des formations en gestion d'hôtels et nous vient des caractéristiques historiques des écoles suisses. Bien sûr, la Suisse a apporté sa légendaire rigueur, sa précision horlogère, son attention aux détails, sa discrétion, tant d'aspects en commun entre l'hôtellerie et la banque. Mais une autre caractéristique très helvétique est l'éducation expérientielle basée sur l'intégration des stages à chaque niveau de la formation (Les Roches International School of Hotel Management, 2017). Bien que la plupart des hautes écoles de gestion hôtelière furent achetées par des groupes étrangers, toutes se revendiquent du même lien avec la Suisse pour ces raisons. Les stages, "on-campus" et "off-campus", sont et seront toujours une partie inaltérable des curriculums de l'hôtellerie et méritent une attention très particulière.

Même si l'offre académique est vaste et inclut des programmes de post graduats, de masters, de diplômes propres, de BTS, etc... le "Bachelor Degree" (licence) constitue l'offre académique principale. Pour cette raison, je baserai mon étude en priorité sur ce dernier programme.

Chez EHL, une période de stage de 24 semaines est programmée durant la dernière partie de la première année de formation. Suit un an et demi académique, un autre stage de 24 semaines et une dernière année académique de spécialisation (Ecole Hôtelière de Lausanne, 2017).

Tant à Les Roches Suisse (Les Roches International School of Hotel Management, 2017), qu'à Les Roches Marbella (Les Roches Marbella, 2017) ou à Glion (Glion Institute of Higher Education, 2017), la formation se compose d'un premier semestre académique suivi par un semestre de stages, deux semestres académiques, un autre de stage et les deux derniers académiques.

César Ritz (César Ritz Colleges Switzerland, 2017) suit un plan similaire à celui de EHL alors que HIM (HIM Hotel Institute Montreux, 2017) et IHTTI (School of Hotel Management IHTTI Neuchâtel Switzerland, 2017) offrent un semestre académique suivi d'un semestre de stages, un second académique, un autre de stages et deux semestres académiques pour terminer (Swiss Education Group, 2017).

Dans ses campus européens, Vatel a choisi la parfaite alternance de semestres académiques et de stages (International School of Hospitality Management and Tourism, 2017). Chacune des trois années d'enseignement commence par un semestre académique suivi par une période de stages de quatre à six mois. Sur certains campus asiatiques et centro-américains les derniers six mois de stages disparaissent du programme.

Durant les périodes académiques, les étudiants sont présents sur le campus universitaire avec la présence d'enseignants tandis que les stages s'organisent dans des hôtels où l'étudiant est supervisé par les dirigeants hôteliers non enseignants. Nous verrons comment nous pouvons améliorer l'expérience éducative durant les stages en incorporant une dimension enseignante plus présente mais aussi comment nous pouvons augmenter la qualité et l'efficacité de tout type d'activité éducative expérientielle en y incluant la présence des enseignants, la présence virtuelle enseignante et les liens entre professorat et étudiants ainsi qu'entre le professorat et l'industrie.

1.2 Justification du problème de recherche

Une des caractéristiques principales des Hautes Ecoles de Gestion Hôtelière est l'aspect international. Cette internationalisation a des conséquences à deux niveaux: la dimension multiculturelle des étudiants et l'internationalisation des stages.

Dans la majorité des cas, les étudiants étudient dans une langue différente de la leur et du pays où est situé le campus. Les cours se donnent en anglais alors que la langue du pays où est situé le campus est généralement le français (en Suisse) ou l'espagnol (à Marbella) et que les étudiants sont d'origines très variées. A EHL (Ecole Hôtelière de Lausanne), les étudiants représentent 80 nationalités différentes et les cours se donnent essentiellement en anglais même s'il y a des programmes en français (Ecole Hôtelière de Lausanne, 2017). A Les Roches Suisse, 98% des étudiants sont étrangers, de 92 nationalités différentes, et les cours se donnent exclusivement en anglais (Les Roches International School of Hotel Management, 2017). Sur le campus de Marbella de Les Roches, 62% des étudiants sont étrangers, de 41 nationalités différentes, et les cours se donnent aussi exclusivement en anglais (Les Roches Marbella, 2017). A Glion, nous avons 98 nationalités et 93% d'étrangers (Glion Institute of Higher Education, 2017). Tous les étudiants parlent donc quotidiennement un minimum de deux langues (anglais et français ou anglais et espagnol) et la majorité pratiquent quotidiennement trois langues, en ajoutant leur langue d'origine utilisée avec les compagnons de classe d'origine similaire. Passer plusieurs fois par jour d'une langue à une autre a pour conséquence un niveau de transfert négatif, de traduction littérale erronée, etc... que nous ne rencontrons pas au niveau d'un campus traditionnel.

Durant les stages, ces étudiants s'éloignent beaucoup du campus et se trouvent dans des pays où la culture et la langue sont différentes des pays où ils ont étudié. A Glion, par exemple, seul 25% des stages se déroulent en Suisse, 49% représente les autres pays européens, 17% l'Asie, 7% l'Afrique et le Moyen Orient, 2% les USA. Les étudiants de Les Roches, qu'ils soient à Marbella ou en Suisse, se retrouveront dans 40 pays différents. L'entourage professionnel, les habitudes, les lois et réglementations pourront être très différents de ce qui a été étudié durant la formation académique sur le campus. La communication entre étudiants et professeurs durant les stages ainsi que la présence virtuelle des professeurs peuvent être des facteurs importants de l'amélioration de

l'expérience acquise durant la pratique et réduire les possibles dissonances entre ce qui a été observé durant les stages et ce qui a été étudié sur le campus.

Toutes les Hautes Ecoles Hôtelières se disputent les meilleures places dans les enquêtes de “ranking” pour utiliser cette reconnaissance dans ses campagnes de marketing. En 2007 et en 2010, *Taylor Nelson Sofres* a organisé des études de marché pour classifier les écoles internationales d'hôtellerie. Un total de 181 questionnaires ont été envoyés dans 55 pays différents aux directeurs d'hôtels de cinq étoiles pour enquêter sur leurs habitudes d'embauche du personnel et leur niveau de satisfaction quant à la formation des diplômés des écoles internationales (Taylor Nelson Sofres, 2010). Pour arriver à la sélection des 181 sondés, une étude préliminaire a été réalisée dans 70 pays avec 50.000 professionnels de l'industrie hôtelière. “*The Journal of Hospitality & Tourism Research*” publié par le “*International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education*”, a établi une classification des 100 meilleurs programmes de formation pour le secteur hôtelier en fonction de différents critères éducatifs (JHTR, 2009). *Gfk Switzerland*, a réalisé une classification similaire à celle de *Taylor Nelson Sofres* pour le compte du *Swiss Education Group* sur 80 entrepreneurs de 25 pays (GFK, 2011), néanmoins 51% étaient Suisses.

Tant une amélioration de la formation des étudiants comme une meilleure adéquation entre l'industrie et les écoles auraient des effets immédiats sur les enquêtes de *ranking* et sur les outils marketing que pourraient utiliser ces écoles.

Par ailleurs, l'incorporation de nouvelles technologies rend possible une présence virtuelle des enseignants. Nous tenterons donc de démontrer comment **la présence virtuelle des professeurs durant les stages pourrait améliorer les différents paramètres: formation des étudiants, rétroalimentation des enseignants et meilleure adéquation entre les secteurs professionnel et enseignant.**

De plus, connaissant les similitudes entre toutes ces écoles, un système de communication et de présence virtuelle fonctionnant efficacement et de manière vérifiée sur un des campus, il pourrait se généraliser facilement aux autres écoles.

1.3 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de la thèse est de démontrer comment la présence virtuelle des professeurs durant la période de stage dans les entreprises hôtelières peut améliorer le niveau de formation. Nous analyserons, pour ce faire, l'opinion des trois intervenants durant les stages (professeurs, étudiants et entreprises contractantes) pour étudier l'impact de la présence virtuelle professorale sur la qualité de la formation obtenue durant la période de stages. Nous verrons dans quelle mesure nous pouvons diminuer la quantité de transferts négatifs résultant, entre autre chose, de malentendus conceptuels et de différences de terminologies. Nous verrons aussi comment, grâce à une plateforme de communication et de présence virtuelle, le professorat peut aider les étudiants à mieux comprendre les relations entre les concepts appris durant leur formation académique et ce qu'ils peuvent observer durant leur période de stages.

Nous vérifierons que la présence virtuelle professorale améliore le niveau de l'expérience didactique obtenue durant les stages mais aussi la perception de l'étudiant sur ses stages et sur sa formation académique en général pour une meilleure adéquation entre eux.

La majorité des professeurs dans les hautes écoles de gestion d'hôtels ont une formation et une expérience double, académique et industrielle. Néanmoins, en se dédiant à l'enseignement, ils perdent, peu à peu, leur relation avec le monde de l'industrie et, pour autant, la valeur ajoutée résultant de leur expérience initiale dans l'industrie.

De plus, au moment de remplacer le corps professoral nous nous rendons compte que la nouvelle génération a moins d'expérience extérieure que les enseignants antérieurs.

En un délai de dix ans, presque la moitié des actuels professeurs en gestion d'hôtels partiront à la retraite et seront remplacés par des collègues ayant une formation académique de plus haut niveau mais moins en lien avec l'industrie (Phelan, Mejia, & Hertzman, 2013). Par obligation de reconnaissance et d'accréditation, par prestige et/ou à cause de l'augmentation de niveau des contenus académiques, nous remplaçons les professionnels par des professeurs titulaires de doctorats.

Nous verrons comment la présence virtuelle professorale permet d'apporter en partie la solution à cette perte de relation avec la vie réelle et professionnelle. Pour son implication sur la plateforme de suivi professoral, les professeurs seront plus en contact avec le monde du travail et de l'entreprise.

De cette manière, ils pourront bénéficier d'une vision permanente sur l'évolution du monde hôtelier et des techniques de gestion utilisées. Nous verrons aussi en quelle mesure la présence virtuelle professorale peut apporter, aux professeurs impliqués, des cas réels et des exemples pratiques qu'ils peuvent utiliser durant leurs sessions magistrales.

J'étudierai aussi les activités expérientielles alternatives et complémentaires aux stages: élaboration d'études de cas, résolution d'études de cas, gestion de projets en entreprises impliquant les professeurs et les étudiants. Dans chaque cas, je considérerai la présence enseignante ou sa présence virtuelle.

1.4 Hypothèses de recherche

Sur base de ce qui précède, j'établis les hypothèses de recherche suivantes:

H1: La présence virtuelle professorale améliore le niveau de formation obtenu durant les stages.

H2: La présence virtuelle professorale durant les stages est enrichissante pour le professeur grâce à son apport en cas réels.

H3: La présence virtuelle professorale durant les stages améliore l'adéquation entre l'industrie et le monde académique.

H4: La présence virtuelle professorale durant les stages est transférable quelque soit l'université organisatrice.

2. Cadre Théorique

2.1 La conception curriculaire de la formation

La conception du curriculum doit être liée à une stratégie globale de l'institution éducative. Nous devons l'inclure dans une mission à court et moyen terme ainsi que dans une vision à long terme qui nous guideront dans chaque modification du curriculum ou de ses composants.

2.1.1 Contenu du curriculum

Le contenu du curriculum doit apporter à l'étudiant des expériences dans et hors de la salle de classe qui auront pour conséquence de changer son comportement de manière constructive. Ce ne doit pas être une somme de matières indépendantes mais bien un modèle homogène avec une stratégie unique visant un objectif déterminé (Dopson & Tas, 2004). Selon Dopson et Tas, le modèle de Tyler est le plus rationnel pour déterminer les objectifs éducatifs et organiser les expériences d'apprentissage.

"The task of designing curriculum is more productive when a model is employed to give direction. This model should be systematic in order to encourage planned rather than accidental educational experiences."
(Dopson & Tas, 2004).

Le modèle de Tyler considère quatre éléments fondamentaux au moment de définir la stratégie du curriculum (Ornstein & Hunkins, 1988):

- Les objectifs de l'institution éducative (école ou université).
- Les expériences éducatives liées à ces objectifs.
- L'organisation de ces expériences.
- L'évaluation des objectifs.

Au niveau de l'éducation hôtelière, le premier pas consistera à déterminer les connaissances, les habiletés et les valeurs nécessaires: les relations humaines, la gestion du stress, l'éthique professionnelle, la diplomatie, la communication effective verbale et écrite, le leadership, la comptabilité et finance, la sécurité de

l'hôte, les relations avec les clients et les habiletés conceptuelles. Les deuxième et troisième axes du modèle de Tyler doivent se baser sur les nécessités de l'industrie et de l'étudiant plus que sur le talent du professeur. Pour cela, l'actualisation des nécessités de l'industrie et de l'évolution de celle-ci sont primordiales. Le risque serait de rester sur les expériences passées d'un professeur qui ne serait plus en activité professionnelle dans son aire de compétence.

Dans une étude sur les compétences nécessaires à un niveau international, Kriegel (Kriegel, 2000) a établi une liste par ordre d'importance:

- Sensibilité culturelle
- Habiletés interpersonnelles
- Flexibilité
- Leadership adapté
- Motivation internationale
- Compétences interculturelles
- Habileté pour travailler avec des ressources limitées
- Connaissance de gestion internationale
- Intérêt
- Etiquette internationale
- Gestion du stress
- Habiletés fonctionnelles
- Habiletés techniques

D'autre part, depuis 1991, le CHRIE (*Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education*) a accredité des programmes de bachelor en éducation hôtelière aux Etats-Unis à travers la "*Accreditation Commission for Programs in Hospitality Administration*" (ACPHA). Dans une étude sur l'évaluation des normes d'accréditation des curriculum des programmes de gestion hôtelière en quatre ans, Allan Yen-Lun Su et al. ont identifié les matières les plus importantes pour les concepteurs et administrateurs de curriculum (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997). 141 questionnaires ont été envoyés aux universités spécialisées sans considérer si elles avaient ou non l'accréditation ACPHA et avec un pourcentage de réponses de 64,3%. Ils n'ont pas observé de différences significatives entre les administrateurs accrédités par ACPHA et ceux qui ne possédaient pas cette accréditation.

De manière générale, les matières furent valorisées sur une échelle de 1 à 7 (échelle Likert de 1 très peu importante à 7 très importante).

Subject area	Mean	Std. dev.
Interpersonal Communication	6,58	0,72
Marketing	6,40	0,68
Management of Personnel	6,36	0,88
Management Information System	6,24	0,80
Financial Management	6,22	0,76
Ethical Consideration	6,09	1,00
Accounting	5,97	0,92
Food Service Operation	5,82	1,07
Lodging Operation	5,82	1,07
Legal Environment	5,63	1,20
Administrative Processes	5,50	1,07
Organization Theory and Behavior	5,42	1,08
Socio-political Influences	5,28	1,19
Areas of Specialization	5,20	1,23
Economic Environment	5,17	1,30
Quantitative Methods	5,09	1,15
Historical Overview	4,50	1,33

Source: (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997)

Dans la même étude, les auteurs ont souligné l'importance de la pratique (stage) au niveau d'une présence croissante dans les curriculum.

"All 24 ACPHA-accredited hospitality programs required work experience for graduation. Of 66 non ACPHA-accredited hospitality programs, 94% (n=62) reported that work experience was a graduation requirement. A comparison of means of work experience hours from the two groups showed that ACPHA-accredited hospitality programs require more hours of work experience than non-ACPHA-accredited programs, 709.1 hours and 564.05 hours respectively." (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997)

Cette information est confirmée par David Solnet et al. (Solnet, Kralj, Kay, & DeVeau, 2009) quand il souligne que la quantité de diplômés qui avaient eu des stages dans les hôtels avant d'être diplômés passait de 1 pour 36 en 1980 à 3 pour 4 en 2000.

Tom Mayburry et Nancy Swanger (Mayburry & Swanger, 2011) se sont basés sur plusieurs études préalables pour identifier les nécessités de l'industrie en matière de KSA (Knowledge, Skills, Abilities). Ils ont fait référence à l'étude de Ashley et al. (1995) pour le département de gestion des hôtels de l'University of

Central Florida dans laquelle 25 directeurs d'hôtels réunis en comité d'experts ont participé à un Brain-Storming et ont déterminé les 10 éléments les plus importants selon eux:

"(1) people skills, (2) creative-thinking ability, (3) financial skills, (4) communication skills (for both written and oral presentations), (5) developing a service orientation, (6) total quality management, (7), problem-identification and problem-solving skills, (8) listening skills, (9) customer-feedback skills, and (10) individual and system-wide computer skills." (Ashley, 1995 cited by Mayburry y Swanger, 2011).

Ils ont aussi analysé plusieurs modèles de curriculum proposés par différents auteurs (Chen y Groves, 1999; Gursoy y Swanger, 2004; Reigel y Dallas, 1999 ; Ritchie et al, 2002) et ont réalisé une étude du type Delphi de laquelle est sorti un curriculum en 10 points:

1. Commitment to industry excellence
2. Employee management skills
3. Operational knowledge and experience
4. Sales and marketing skills
5. Human relationship skills
6. Information technology skills
7. Communication skills
8. Ability to create and maintain a customer service environment
9. Analytical thinking ability
10. Financial skills

Dans une étude de 2013, Evangelos Christou (Christou, 2013) a défini 36 compétences, les répartissant en habiletés fondamentales, d'importance considérable et d'importance modérée:

1. *Essential competencies:*
 - *Manages guest problems with understanding and sensitivity*
 - *Develops positive customer relations*
 - *Demonstrates professional appearance and poise*
 - *Communicates effectively both written and orally*
 - *Strives to achieve positive working relationships with employees*
 - *Identifies operational problems*
 - *Maintain professional and ethical standards in the work environment*
 - *Possesses needed leadership qualities to achieve organizational objectives*
 - *Motivates employees to achieve desired performance*

- *Follows the legal responsibilities associated with hotel operations*
- *Follows hygiene and safety regulations to ensure compliance by organization*

2. Competencies of considerable importance:

- *Assists in the development and control of departmental employee productivity*
- *Effectively manages life-threatening situations such as fire, bomb threat, serious illness, etc.*
- *Follows established personnel management procedures in supervision of employees*
- *Manages employee grievances effectively*
- *Assists in establishing organizational objectives and their priorities*
- *Delegates responsibility and authority to personnel according to departmental objective(s)*
- *Knows personnel policies which govern supervisory activities*
- *Uses past and current information to predict future departmental revenues and expenses*
- *Uses past and current information to predict future hotel reservations*
- *Appraises employee performance*
- *Analyses factors that influence the controllability and level of profits*
- *Develops work flow patterns to meet specific operational objectives*
- *Conducts an informative and valid interview with prospective employees*
- *Uses front office equipment effectively*
- *Analyses weekly, monthly and annual financial and statistical reports*
- *Develops reliable revenue and expense tracking systems*
- *Prepares weekly, monthly and annual financial statistical reports*
- *Assists in operational and strategic planning*
- *Analyses past and present business information to effectively predict future marketing strategies*
- *Assists in the development and maintenance of budgets for each important element of the organization*

3. Competencies of moderate importance:

- *Assists in the development of a balanced program of preventive security*
- *Assists in the development of an effective energy-management program*
- *Promotes a co-operative union-management relationship*
- *Processes hotel arrivals and departures*
- *Inspects serviced hotel rooms according to standard operating housekeeping procedures*

Selon Demicco et Williams (Demicco & Williams, 1999), l'association entre universités et entreprises privées est une solution pour faire face aux pressions

financières au travers de synergies et permettre à l'université de se dédier à ses missions essentielles qui sont l'éducation, la recherche et le service à l'industrie.

2.1.2 Internationalisation

Maureen Brookes et Nina Becket (Brookes & Becket, 2009) insistent sur l'internationalisation des programmes de bachelor en gestion d'entreprises, tant au niveau de l'offre académique au travers de la création de *Branch Campus*, des programmes de collaboration ou de franchises (Ayoubi and Al-Habaibeh, 2006 ; OECD, 2004 ; cited by Brookes and Becket, 2009) qu'au niveau du recrutement des étudiants internationaux (Mazzarol and Soutar, 2002 ; Altbach and Knight, 2007 ; OECD, 2004 ; cited by Brookes and Becket, 2009). Cette évolution a aussi été favorisée au niveau des autorités grâce à la création de l'Espace Européen d'éducation Supérieure, du Programme Erasmus,...

Raftery propose un schéma avec sept dimensions d'internationalité du curriculum (Raftery, 2007, cited by Brookes and Becket, 2009):

- Internationalisation du curriculum ;
- Internationalisation de l'expérience de l'étudiant ;
- Internationalisation du recrutement des étudiants ;
- Internationalisation de collaboration et d'alliances stratégiques entre écoles et universités ;
- Internationalisation d'échanges (enseignants, employés et étudiants) ;
- Internationalisation de la recherche ;
- Internationalisation des relations entre anciens étudiants (alumni).

Nous pouvons facilement vérifier que ces sept dimensions sont présentes dans la majorité sinon dans tous les cas étudiés antérieurement. Aussi, nous tenons à souligner la création de HOSCO au niveau de l'internationalité des relations entre anciens étudiants (alumni).

Il est certain que le premier niveau d'internationalisation est constitué par la période de stages internationale. Presque obligatoire dans diverses institutions, le stage dans un pays différent du pays de localisation du campus est une norme non critiquée. Hubert Van Hoof la considère comme essentielle pour la formation des étudiants qui devront travailler dans un environnement globalisé mais considère aussi l'effet psychologique donnant à l'étudiant la force, la

détermination et l'auto-estime pour surmonter les obstacles et conquérir de nouveaux défis (Van Hoof, 2000). Pour Van Hoof, les bénéfices sont mutuels, tant pour l'étudiant que pour l'entreprise organisatrice au niveau de la communication, de l'apprentissage et des pratiques des langues ou de l'échange culturel.

La déclaration de Bologne a été, elle aussi, un moteur d'internationalisation du curriculum. De 29 pays ayant signés la déclaration en 1999 et s'impliquant dans la réforme structurelle de ses systèmes éducatifs respectifs, nous sommes passés à 33 pays avec la Conférence Ministérielle de Prague en 2001, à 40 pays avec la Conférence Ministérielle de Berlin en 2003, à 45 pays avec la Conférence Ministérielle de Bergen en 2005 et à 46 pays depuis la Conférence Ministérielle de Londres en 2007. Les conséquences se sont focalisées durant une première période (années 1980 à 1990) sur une harmonisation du modèle "bachelor-master-doctorat" et sur une mobilité des étudiants (Werner, 2008). A la fin des années 90 et au début des années 2000, la collaboration entre institutions éducationnelles s'est développée et la mobilité tant au niveau des étudiants que des enseignants a augmenté. Avec la Conférence ministérielle de Berlin en 2003, l'internationalisation devint une partie essentielle des stratégies institutionnelles. A ce jour, le programme Erasmus+ oblige ses membres à incorporer un séjour obligatoire dans une institution d'un autre pays membre.

2.1.3 Intégration des stages dans le curriculum

De manière générale et tout type d'études confondu, les pratiques et l'éducation expérimentale exercent un rôle essentiel pour les diplômés à l'heure de trouver leurs premiers contrats de travail (entry-level job market). Les étudiants diplômés avec une expérience pratique antérieure sont mieux préparés à la vie professionnelle (Gault, Redington, & Schlager, 2000). Dans son analyse des curriculum des bacheliers en gestion d'hôtels, Min, Swanger et Gursoy considèrent les stages comme la matière la plus importante du programme pour le succès de l'étudiant mais aussi la plus importante du point de vue des professionnels de l'industrie (Min, Swanger, & Gursoy, 2016).

Les différents programmes et curriculum en gestion d'hôtels préparent les étudiants en leur donnant des connaissances, des habiletés et des compétences en fonction de chaque sujet (Gursoy, Rahman & Swanger, 2012). Le pas suivant

consiste à donner une dimension active aux connaissances acquises. En règle générale, tout type d'intégration d'outils expérientiels ou actifs favorise l'apprentissage, crée des opportunités de développement personnel pour l'étudiant et incorpore une valeur ajoutée à l'éducation (Lee & Dickson, 2010). Même s'il existe divers outils pour donner cette dimension active comme les études de cas, les jeux de rôle ou les débats, l'élément le plus utilisé et le plus visible dans les programmes de gestion des hôtels est l'usage des stages en hôtels (Solnet, Kralj, Kay, & DeVeau, 2009). Non seulement nous devons inclure les liens entre concepts et sujets comme les études de cas multidisciplinaires et simulations d'entreprises, mais nous devons aussi nous focaliser sur les nécessités de l'industrie et tenir en compte des changements de ces nécessités (Gursoy, Rahman & Swanger, 2012). Pour cela nous avons besoin d'outils de liaison entre l'industrie, ses attentes, ses changements et la stratégie curriculaire, les enseignants, la réalité académique. La spécificité du modèle éducatif suisse en matière d'éducation hôtelière, modèle suivi par la totalité des grandes écoles étudiées dans le présent travail de recherche, est constituée par l'incorporation de l'éducation et des stages dans l'industrie hôtelière (Fournier & Ineson, 2010).

Le but des stages consiste à appliquer la connaissance théorique aux situations de gestion réelles. Pour cela, tous les programmes de gestion en hôtels incluent des stages ou practicum (Chang & Chu, 2009).

En 2003, la Shih Chien University, le Grand Formosa Taroko Hotel et le Taroko National Park ont développé le premier programme de collaboration de stages à Taiwan l'appelant "Integrated Internship Program" (IIP) cherchant une véritable coopération effective entre université et industrie. Néanmoins, même si un retour d'informations des étudiants s'effectuait périodiquement et si certaines modifications mineures furent apportées au programme, il n'y a pas eu de réflexion conjointe sur la totalité du programme (Chang & Chu, 2009).

La particularité de l'étude de cas "Integrated Internship Program" (IIP) de Chang et Chu, illustrée par la *Figura 162*, est que cinq matières furent enseignées en parallèle par les professeurs d'université et des professionnels de l'industrie, alternant des journées académiques (les mardi, mercredi et jeudi) avec des journées de stage (les autres jours) sur les mêmes thèmes. La conséquence fut une meilleure et plus rapide efficacité des étudiants pour les thèmes abordés. Après les premiers quatre mois du programme, les étudiants étaient traités par l'hôtel comme n'importe quel autre employé à temps plein, recevaient un salaire et des avantages identiques à ceux des employés. Selon Chang et Chu, la plus

grande différence entre le IIP et le "sandwich program" est le manque de simultanéité. Dans le typique "sandwich program", l'étudiant est en semestre académique à l'université, part pour un semestre de stages, revient à l'université un peu moins de six mois et repart pour un autre semestre de stages.

Characteristic	Integrated Internship Program (IIP)	Sandwich Program
Offering school courses in the workplace	YES (Weekly courses are scheduled; for example: Natural and Cultural Interpretation, Front Office Management, Modern F&B Management, Back Office Management, Practical Hotel English)	NO
Mandatory participation in the program	Optional (Only those who want to earn the certificate of "Integrated Internship Program in Hotel Management")	YES
Certificate Awarded	YES	NO
Industry Instructors	YES (Managers from Grand Formosa International Hotels Corporation, Professional instructors from Taroko National Park)	NO
Job Rotation	YES	NO
Additional facilities in the workplace	YES (Computer lab and classroom for students; Guestrooms for school instructors)	NO
Frequency of visitation of school mentors	Once a week	Once or twice in a half year.
Communication and contact between the industry and school	Once a week	Once or twice in a half year.
Meal compensation per day	Four meals (Breakfast, Lunch, Dinner, and Late supper)	None or less than two meals if provided
Accommodation in work place	YES (A dormitory is located in the hotel.)	Mostly NO
Free shuttle for student interns	YES	Mostly NO
Free laundry for student interns	YES	Mostly NO
Providing insurance	YES (Insurance provided by both school and industry.)	Some YES

Figura 162. Integrated Internship Program - Chang & Chu, 2009.

Néanmoins, le fait que tous les auteurs reconnaissent l'importance cruciale des stages dans le curriculum des programmes d'éducation en gestion d'hôtels, très peu de recherches ont été réalisées sur le contenu et l'organisation de ces stages à l'intérieur même du curriculum (Petrillose & Montgomery, 2013). Dans son analyse sur l'importance et les habitudes relatives aux stages dans l'éducation hôtelière, Petrillose et Montgomery ont établi une liste par ordre d'importance des faiblesses majeures dans l'organisation des stages du point de vue des enseignants :

- Manque de contrôle des étudiants, difficulté de supervision et d'évaluation ;

- Absence de financement pour organiser des visites des enseignants durant les stages ;
- Support limité de l'industrie durant les stages ;
- Manque de flexibilité et de variété dans l'offre du practicum ;
- Confusion entre les stages et l'expérience professionnelle.

Bien qu'une partie de ces faiblesses pourraient se résoudre par la présence virtuelle au lieu d'une présence physique, cette option n'a pas été mentionnée par les auteurs. Du point de vue de l'industrie, les faiblesses et les améliorations désirées furent:

- Augmenter le niveau de préparation et de coordination de l'étudiant par les enseignants ;
- Augmenter la rigueur dans le programme de stages ;

Les auteurs dénoncent le paradigme entre l'importance que les écoles donnent aux stages (quasi toutes les exigent) et le manque de consistance de ces stages dans le curriculum. Tant l'industrie que les enseignants pensent qu'une plus grande implication des professeurs durant les périodes de stage serait bénéfique (Petrillose & Montgomery, 2013).

De manière très pertinente, Gursoy et Swanger (Gursoy & Swanger, 2004) opposent deux visions de la conception curriculaire en gestion d'hôtels. D'une part, certaines institutions enseignent des concepts théoriques et la gestion jusqu'à un très haut niveau et font confiance aux stages et à l'industrie pour enseigner les habiletés et les applications. Une autre vision consiste à répondre au désir de l'industrie et former les étudiants et diplômés pour qu'ils soient opérationnels dans les positions de responsabilité avec un minimum de formation additionnelle au sein de l'hôtel. La seconde option assure au diplômé l'obtention plus aisée de son premier poste à responsabilité après sa remise de diplôme tandis que la première option lui assure une évolution plus rapide et plus efficace au long de sa vie professionnelle même s'il doit commencer dans une position inférieure. Les deux objectifs ne sont pas contradictoires en soi. Nous pourrions parfaitement enseigner les concepts théoriques de haut niveau et, à la fois, les habiletés et comportements pratiques et les applications. Cependant, c'est la quantité de temps disponible, les crédits, la durée des

études, les impératifs d'accréditations qui nous obligent à choisir entre ces deux options.

Les enseignants et l'industrie doivent travailler ensemble pour que les contenus enseignés soient pertinents et actualisés (Millar, Mao, & Moreo, 2010). La solution pour Miller, Mao et Moreo est double: revenir toujours à analyser les différences entre le contenu du curriculum et les nécessités de l'industrie d'un côté, et développer les occasions pour les enseignants et les professionnels de l'industrie de travailler ensemble en situations réelles.

Alors que la norme la plus utilisée consiste à ce que les enseignants se déplacent vers l'industrie pour superviser les stages, organiser des visites pédagogiques ou des études de cas, Candice Clemenz propose que ce soient les professionnels qui s'impliquent dans l'apprentissage académique sous la forme de mentoring (Clemenz, 2002). Dans le modèle recommandé par Clemenz, le rôle développé par le mentor professionnel consiste réellement à suivre et à apporter une plus-value à la formation académique sans nécessairement être en classe.

Nous sommes dans un cas de présence virtuelle professionnelle dans une classe c'est-à-dire un concept exactement opposé, mais pas contradictoire, à la présence virtuelle des enseignants pendant les stages. C'est beaucoup plus que la classique opposition entre la supervision des stages par un mentor interne dans un hôtel ou un superviseur de stages dans l'école, modèle traditionnel étudié par divers auteurs parmi lesquels Elisabeth Kramer Simpson (Kramer-Simpson, 2016) ou Anastasios Zopiatis et Panayiotis Constanti (Zopiatis & Constanti, 2012).

2.2 Les stages

Comme nous le voyons, les stages sont un élément important du dessin du curriculum et doivent être liés à la stratégie globale éducative. Nous ne pouvons les ajouter au curriculum sans les inclure dans la mission courante et la vision à long terme.

2.2.1 La vision constructiviste et significative de l' apprentissage

L'apprentissage significatif décrit par David Ausubel (1976) fait partie et développe des théories éducationnelles constructivistes largement diffusées par divers auteurs depuis les années 1920. Bien que selon Delval (Delval, 1997) il y ait des éléments constructivistes dans les œuvres d'auteurs plus anciens (Vico, Kant, Marx o Darwin), il est considéré généralement que les théories constructivistes se développent avec le constructivisme psychogénétique (Piaget, 1974) et le constructivisme social (Vygotski, 1997). Depuis 1923, le psychologue et biologiste suisse, Jean Piaget, oppose les théories constructivistes à la pensée comportementaliste ou "behavioriste". En opposition à une éducation basée sur des stimuli et des réponses (avec ou sans punitions) ainsi que des méthodes très mémoristiques issues directement des travaux de Yvan Pavlov, Jean Piaget et l'Ecole Genevoise proposent une éducation basée davantage sur la compréhension. Selon Piaget, pour apprendre un concept à long terme, l'étudiant doit construire, lui-même, son propre schéma de pensée. Par rapport à l'éducation comportementaliste, le modèle proposé par Piaget est basé sur une participation beaucoup plus active de l'étudiant. En 1934, le psychologue russe Lev Vigotsky incorpore la dimension sociale au constructivisme. Alors que Piaget se basait sur un auto-développement de l'étudiant, Vigotsky basait ses théories sur l'aspect collégial de l'apprentissage, considérant que l'apprentissage doit passer par des interactions entre les étudiants de manière à construire, en groupe, un schéma de pensée résultant des apports de chacun et, surtout, des interactions positives entre les étudiants.

Dans la même ligne de pensée constructiviste et tout comme Piaget, David Ausubel oppose l'apprentissage inerte (ou mémoristique) à l'apprentissage significatif (basé sur la compréhension).

Cependant, au contraire des théories de Piaget et Vigotsky, l'apprentissage significatif de Ausubel (Ausubel, 1976) n'est pas la résultante exclusive de la construction propre de l'étudiant ou du groupe mais s'appuie sur la quantité maximale de relations entre les nouveaux concepts et les concepts déjà intégrés au préalable. Ausubel considère que l'apprentissage ne peut être uniquement par la découverte comme le considéraient les auteurs constructivistes antérieurs. L'apprentissage peut être ou par découverte ou par réception. En plus de ces deux types d'apprentissage, Ausubel souligne deux modalités d'apprentissage pouvant s'appliquer à chacun de ces deux types : la modalité répétitive et la

modalité significative. Mélangeant les deux types avec les deux modalités, nous obtenons quatre situations d'apprentissage: répétitif par découverte, significatif par la découverte, répétitif par la réception et significatif par la réception. Selon Ausubel, pour que l'apprentissage soit significatif, il faut mettre en relation les nouveaux concepts avec les connaissances anciennes, ce qu'il appelle les transferts positifs. Il y a un transfert positif quand des éléments anciens facilitent l'intégration de la nouvelle méthode apprise. Au plus de relations il y a avec le déjà connu, au plus significatif sera l'apprentissage et les nouveaux concepts s'intégreront mieux dans le schéma de pensée de l'étudiant: c'est ce qu'Ausubel appelle l'ancrage de la connaissance. D'autre part, nous pouvons rencontrer des transferts négatifs quand une connaissance ancienne empêche ou freine l'intégration de nouveaux concepts, c'est le cas, par exemple, des "faux amis" dans l'apprentissage d'une langue quand une parole similaire dans une langue déjà connue influence négativement une parole dans la nouvelle langue ("facile" en français est un transfert négatif au moment d'apprendre la parole "facilitator" en anglais).

Le plus grand intérêt des théories constructivistes, mais surtout de l'Apprentissage Significatif, est qu'elles mènent à une connaissance à long terme tandis que l'apprentissage mémoristique est pour un moindre terme. Ce phénomène s'explique par la fonction de l'ancrage de l'apprentissage sur les connaissances antérieures.

Une critique très importante de Ausubel au sujet des autres théories constructivistes basées sur les travaux de Piaget et Vigotsky est que les techniques de "découverte" par "essai-erreur-correction" supposent un investissement inutile de temps et d'énergie vers des "voies sans issues" (Ausubel, Novak, & Hanesian, 1983). Cette critique nous explique comment nous sommes passés de théories comportementalistes et "behavioristes" (Pavlov, Skinner, Donnadiou,..) à des théories constructivistes pures (Piaget, Vigotsky, Wallon,...) et, avec l'apprentissage significatif, à une théorie constructiviste dirigée.

2.2.2 L'aspect constructiviste et significatif des périodes de stages

Selon les théories constructivistes (Piaget, Vigotsky,...), les stages dans les hôtels peuvent être très riches en expériences éducatives. L'étudiant peut construire

son propre modèle de pensée en fonction de la réalité observée face à des expériences inductives et déductives, il doit appliquer des connaissances antérieures dans des situations diverses et le travail en équipe est riche en expériences de constructivisme social. Cependant, d'une perspective d'apprentissage significatif (Ausubel, 1976), les changements de terminologie, en particulier, et divers autres phénomènes, en général, peuvent causer des "transferts négatifs". Le maître de stages est toujours un employé de l'hôtel. Il peut être un superviseur hiérarchique, quelqu'un du département des Ressources Humaines, un directeur de département, un cadre intermédiaire ou supérieur, et même un collègue de département avec une ancienneté significative. En tout cas, le tuteur est quelqu'un d'étranger à l'université et, par conséquent, ne connaît pas exactement ni le contenu académique ni la trajectoire éducative de l'étudiant. Une présence de l'enseignant, même virtuelle, pendant les stages permettrait de corriger ces transferts négatifs, les transformant en transferts positifs et souligner davantage les transferts positifs non observés par l'étudiant. Ce sont des aspects qu'une présence enseignante pourrait apporter tandis que la seule présence pédagogique du maître de stages (non impliqué dans la partie académique de la formation) ne serait pas suffisante pour couvrir la partie enseignante comme complémentarité aux présences sociale et cognitive.

Dans une thèse sur l'usage de la communication virtuelle dans l'environnement de l'éducation spéciale, Michaele Brown (Brown, 2008) a démontré l'intérêt de la communication avec les professeurs pour les étudiants en éducation travaillant en période de stages avec des enfants souffrant de troubles émotionnels et de comportement.

“Using online discussion during practicum increases higher-order thinking by helping students make connections” (Brown, 2008)

Sedef Uzuner (Uzuner, 2009) souligne l'importance de différentes cultures dans l'éducation à distance et n'explique pas l'importance, pour l'instructeur, de différencier les groupes culturels parmi les étudiants.

“Researchers express broad agreement that online instructors should be sensitive to cultural issues, become aware of the variations in students' learning strategies, and avoid the “one size fits all” approach when viewing the process of learning for their students” (Uzuner, 2009).

De même, il faut tenir compte des différences culturelles de l'environnement géographique où se trouve l'entreprise de stages et au niveau des différences culturelles du pays d'origine de cette entreprise.

2.2.3 Les périodes de stages en général

Dans une analyse sur les stages pratiques pour instituteurs, Ángela María González (González Garcés, 2008) souligne les caractéristiques des périodes de stages qui peuvent se généraliser à un quelconque autre secteur. Elle considère comme primordial le rôle du stage dans la formation de l'étudiant car il doit être la connexion entre la théorie apprise et le monde réel. Ce qui est certain pour la formation des futurs enseignants l'est aussi pour une quelconque formation et, en particulier, pour les futurs directeurs d'hôtels.

Les stages ne peuvent être considérés comme une étape additionnelle et isolée de la formation mais plutôt s'intégrer dans un processus global. Les stages doivent être des opportunités pour résoudre des cas pratiques et concrets appliquant des processus appris durant la phase théorique de la formation.

L'intégration des stages dans le processus global de formation supposera la prise en compte, ultérieurement, d'un suivi de chacun des aspects formatifs par les mêmes personnes, les mêmes instructeurs. Si nous considérons comme González (González Garcés, 2008), suivant les théories de Freire (1990), que l'on ne peut dissocier la théorie de la pratique, nous devons développer l'intégration de l'une à l'autre grâce à des liens forts.

“Las prácticas supone un espacio curricular que integra los conocimientos y competencias adquiridos por los estudiantes y que se constituye como un puente entre la teoría y la práctica profesional, convirtiéndose así en una herramienta de creación de aprendizaje que forma a profesionales capaces de interpretar la sociedad actual partiendo del conocimiento y el análisis real de su profesión” (Hevíá Artime, 2009).

Nous devons envisager les stages comme un espace "interdisciplinaire" utilisé pour consolider les connaissances acquises dans les autres matières.

Zabalza (2004) insiste sur le fait que les stages doivent s'incorporer de manière pleine et effective dans le plan de la formation de l'université et faire partie du curriculum avec l'approche de couvrir une fonction d'une plus grande

importance. Pour cela, le practicum ne peut être déconnecté des autres matières. Dans un autre article, Zabalza (2001) mentionne la nécessité d'intégrer dans les stages trois aspects du fonctionnement humain dans les stages: les connaissances, les habiletés et les attitudes. Ce sont ces dimensions que j'incorporerai plus loin dans mon étude ajoutant un quatrième aspect, les capacités, selon la terminologie anglaise: *knowledge, skills, abilities & attitudes (KSAA)*. Suivant cette ligne de pensée, Sarceda (2011) mentionne de manière très similaire le "connaître", le "savoir-faire" et le "savoir-être" comme éléments clés d'une formation complète.

Tejada (2012) différencie trois types de stages: les visites d'observation où l'élève ne s'implique pas dans la réalité, les stages de coopération pendant la dernière année de formation pour mettre en pratique les connaissances acquises et la formation en alternance. Citant divers auteurs (Zabalza, Cebrián, Gallego), il insiste sur l'intérêt des TIC pour maintenir une relation entre enseignants et étudiants pendant les stages. Il souligne aussi (Tejada & Bueno, 2013) l'importance de la communication entre les trois agents participant (étudiant, professeur et entreprise).

Il existe deux risques fondamentaux de ruptures inhérentes aux stages. D'un côté, le risque de ne pas être en situations de la vie professionnelle réelle. Ce cas pourra arriver quand les tâches confiées à l'étudiant sont des tâches spécifiques de stages avec un niveau bas de compétences au lieu de confier des tâches habituelles des autres employés de l'entreprise. D'un autre côté, il y a un risque de déconnexion entre le contenu des stages et les autres matières du curriculum. Dans ce dernier cas, la période de stages n'enrichira pas l'apprentissage des autres matières et on ne tirera pas un meilleur parti du séjour en entreprise (Hevia Artime, 2009). Aussi, selon Hevia Artime, les stages non supervisés perdent leur puissance comme catalyseur d'apprentissage et comme caution de compétences. Le modèle de supervision doit tenir compte tant de la réalité en situation des stages comme des connaissances acquises au préalable.

2.2.4 Les périodes de stages dans les hôtels

Une caractéristique très importante des stages dans la formation de directeurs hôteliers est que, au contraire de diverses autres formations, ce n'est pas une période supplémentaire à la fin de la formation théorique sinon une pratique

intermédiaire entre semestres académiques. Cette particularité renforce l'importance de sa meilleure intégration dans la formation théorique. Plus qu'un pont entre la vie académique et le monde réel, ce sont des ponts entre des périodes académiques. Nous devons utiliser les stages pour consolider les connaissances antérieures mais aussi pour préparer les formations futures et pour obtenir des perspectives nouvelles de compréhensions théoriques.

Nous pouvons définir six types de stages dans les programmes d'éducation hôtelière (Lee, Lu, Jiao, & Yeh, 2006):

1. "Ladder-Style Intern Program". Après deux années académiques, les étudiants intègrent une entreprise pour faire la troisième année du bachelor et suivent des sessions académiques un jour à la semaine.
2. "Employment Link Intern Program". Après 2 ans et un semestre académique, les étudiants intègrent une entreprise pour le dernier semestre sans retour en classe, ce qui favorise leur engagement par l'entreprise après être diplômé.
3. "Old Sandwich Intern Program". Les étudiants alternent des semestres académiques avec des semestres de stages jusqu'à arriver à trois semestres académiques et deux ou trois semestres de stages.
4. "New Sandwich Intern Program". Après un an plus un semestre académique, les étudiants intègrent une entreprise pour un semestre unique de stages et reviennent en classe pour une autre année académique.
5. "Vocational Intern Program". Les étudiants vont en stages deux ou trois mois pendant les vacances scolaires.
6. "After-Class Intern Program". Les étudiants suivent la partie académique en horaire normal de jour et vont en stages le soir.

2.2.5 La présence enseignante pendant les stages

La cohérence entre la formation pratique et théorique passe par un équilibre nécessaire entre ces deux aspects mais aussi par l'intégration d'un élément de synthèse entre eux (Théberge, Bourassa, Lauzon, & Huard-Watt, 1997)

“Sans renoncer pour autant à établir une articulation entre la pratique et la théorie, les auteurs sont cependant conscients de la possibilité qu’une incohérence se glisse non seulement dans le programme, mais aussi dans l’interaction entre les différentes institutions qui assument la formation” (Théberge, Bourassa, Lauzon, & Huard-Watt, 1997).

Nous voyons qu'il est important de mettre en relation les formations pratique et théorique mais aussi d'identifier de possibles incohérences entre l'une et l'autre. L'étude réalisée par les chercheurs de l'Université d'Ottawa est arrivée à la conclusion de l'importance de l'étroite collaboration entre l'université et le centre de stages. C'est le professeur qui doit clarifier les possibles divergences entre la théorie apprise à l'université et la réalité observée pendant les stages. Il est important aussi d'harmoniser le contenu des cours magistraux en intégrant la dimension de retour d'informations en provenance des périodes de stages pratiques.

En 2002, une équipe de l'Université de Québec dirigée par Marc Boutet et Nadia Rousseau (Boutet & Rousseau, 2002) a effectué une recherche sur la nécessité d'améliorer la supervision des stages en entreprises. Ils ont souligné l'importance de l'équilibre entre les éléments du trio "professeur-étudiant-superviseur en entreprise", l'appelant "trio d'enfer", et ont considéré que le superviseur interne ne pourrait jamais remplacer la présence du professeur.

Selon Miguel Zabalza (Zabalza M. , 2004) les stages en entreprises doivent être cohérents avec le modèle de formation de l'étudiant. Pour éviter des déconnexions entre le practicum et les matières du curriculum académique, il est évident qu'une supervision enseignante des stages en entreprises reste importante.

“Si el practicum va por libre ya no enriquece los aprendizajes de las otras materias de la carrera ni aprovecha lo que se ha ido aprendiendo en éstas para sacar más partido al periodo de estancia en la empresa” (Zabalza M. , 2004)

Zabalza présente aussi les avantages de la supervision des stages pour les enseignants superviseurs (Zabalza, 1998, cited by Hevia Artime I., 2009):

- *Suppression de l'isolement traditionnel entre l'Université et le monde productif.*

- *La rupture de cet isolement apporte une meilleure connaissance du monde productif et de ses transformations, ses demandes et ses contradictions.*
- *Une meilleure connaissance du secteur productif implique une meilleure adéquation des plans de formation.*
- *Toute cette dynamique pousse l'Université à incorporer elle-même de nouvelles approches entrepreneuriales et de gestion et à les développer.*

Dans un même courant d'idées, Enriqueta Molina Ruiz (Molina-Ruiz, 2004) considère important que le professeur stimule la réflexion des étudiants durant les stages et qu'il y ait un modèle de réflexion de supervision tant pour les superviseurs que pour les étudiants. Aurelio Villa et Manuel Poblete (Villa Sánchez & Poblete Ruiz, 2004) soulignent l'importance pour l'étudiant de réaliser une synthèse entre les contenus travaillés à l'université et ses applications durant les stages. Pour eux, le tuteur académique représentant l'université fait partie des éléments basiques des stages en plus de l'étudiant et du tuteur professionnel membre de l'entreprise collaboratrice. C'est-à-dire que pour tous ces auteurs, la présence (qu'elle soit virtuelle ou physique) des enseignants est nécessaire pendant les stages en entreprises.

Rinaudo (Rinaudo, 2009) a étudié l'impact de la participation des professeurs dans les forums didactiques de stages mais aussi l'impact de leurs présences non participatives (présence muette) ou du simple fait que les étudiants pensent qu'ils sont présents.

Pour lui, le sentiment de la présence professorale pour l'étudiant a autant d'importance que la véritable présence. Citant les travaux de Geneviève Jacquinet (1993), il analysait les différents types de "distances", non seulement spéciale mais aussi temporaire, technologique, sociale, culturelle et économique.

“La présence physique d'un enseignant ne préfigure en rien de sa disponibilité psychologique ou de sa capacité d'écoute » (G. Jacquinet, 1993, cited by J.-L. Rinaudo, 2009).

Ce qui signifie clairement qu'une présence virtuelle, éloignée au niveau spatial mais ouverte et proche à d'autres niveaux, peut être plus efficace qu'une présence physique.

Kathy Guthrie, de la Florida State University, et Holly McCracken, de la University of Illinois at Springfield, ont étudié la perception de l'apprentissage significatif des étudiants durant deux cours online utilisant la pédagogie réflexive (Guthrie & McCracken, 2010). Ces deux cours utilisaient des exercices d'auto réflexion complémentaires aux stages en entreprises. L'idée était d'utiliser des outils pour guider et promouvoir la compréhension des expériences pratiques. L'étude a été réalisée de forme qualitative. Un premier questionnaire préalable contenait sept questions ouvertes sur la perception des étudiants par rapport à la réflexion, les nécessités et les types de réflexion en relation avec ses stages, le comment apprendre des situations pratiques et les formes de réflexion qui pourraient leur être utiles pendant la période de stages. Pendant la période de stages, des entrevues ont été réalisées, par téléphone ou par système de vidéoconférence, pour comprendre la perception sur les expériences de réflexion:

- Définir la réflexion en termes d'apprentissage d'expériences passées, présentes, futures ou les trois aspects à la fois;
- Outils de collection du travail de réflexion, soit des journaux écrits, des essais, des blog/chat ou des présentations interactives par internet;
- Efficacité académique des outils de réflexion;
- Aspect significatif de l'apprentissage basé sur des cas pratiques et la réflexion.

Même si le développement cognitif et affectif basé sur un procédé de réflexion était très novateur pour la majorité des étudiants, tous ont coïncidé sur un impact positif de ce procédé expérimental sur l'apprentissage. Ils ont aussi noté une augmentation des relations entre étudiants grâce aux outils de communication, partageant les expériences malgré les distances géographiques entre eux. Un tiers des participants a spécialement souligné que leurs connaissances s'étaient améliorées grâce aux connexions entre les concepts théoriques et les expériences pratiques. Quatre-vingts pourcents a stipulé le grand impact de la réflexion sur l'apprentissage et a qualifié l'expérience de "nouvelle manière d'apprendre".

2.2.6 Les outils de la présence enseignante virtuelle

Pour Trigueros, Rivera et de la Torre (Trigueros, Rivera, & de la Torre, 2011), de nombreuses publications antérieures à 2011 ont envisagé l'usage du courrier

électronique et des plateformes informatiques pour favoriser la communication bi personnelle durant les périodes de stages, qu'il soit étudiant/superviseur, tuteur/étudiant ou tuteur/superviseur. Néanmoins, l'introduction du chat comme outil d'interaction en groupe favorisant l'apprentissage coopératif fut un apport très important pour ces auteurs. Non seulement ils ont démontré que le chat pouvait être un outil intéressant de communication pendant les stages mais aussi que ce type de présence virtuelle pouvait donner de meilleurs résultats qu'une présence physique dans le cas, par exemple, d'étudiants intimidés au moment de parler en public.

Manuel Cebrián de la Serna (Cebrián de la Serna, 2011), s'est centré sur l'usage de portefeuilles électroniques pour la supervision du practicum. Il souligne que le système de portefeuilles électroniques s'est transformé en l'outil le plus utilisé pour remettre de la documentation relative aux stages. Néanmoins, les dimensions d'interactivité et de communication ne sont pas toujours présentes. Pour cela, dans le modèle qu'il présente, il incorpore des outils communicatifs comme le journal de l'étudiant, le blog, le forum, et le "Wiki". Une des conclusions les plus importantes de sa recherche est que son système, en plus d'un outil de communication et de supervision des stages, influence sur "le sentiment positif de l'étudiant à ne pas se sentir isolé et séparé du contexte de l'apprentissage de ses années de formation" (Cebrián de la Serna, 2011). Dans un cas d'étude, Julio Ruiz Palmero (Ruiz Palmero, 2011) a utilisé aussi le portefeuille électronique pour effectuer des recherches sur son utilisation dans la supervision des stages. Un de ses apports les plus innovants a été l'intégration d'un journal où l'étudiant devait incorporer de manière hebdomadaire les faits les plus importants de chacune des quinze semaines de ses stages. Il est arrivé à la conclusion que l'usage de ce type d'outils en relation avec les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) permet le développement de toutes les personnes impliquées, qu'il soit professeur, étudiant ou centres externes.

Dans sa thèse doctorale, Vanesa Gámiz (Gámiz Sánchez, 2009) expérimente une plateforme Aulaweb comme entourage virtuel pour la formation pratique des étudiants en éducation.

Elle a commencé sa recherche avec l'idée que les TIC pouvaient être un instrument d'aide jusqu'à un changement en faveur de l'acquisition des compétences professionnelles, en étant conscient de l'évolution rapide de la société éducative vers une importance croissante du "Blended Learning" et de l'intégration-interaction entre l'environnement présentiel et virtuel. Elle

considérerait, d'avance, la réflexion comme élément d'amélioration de la qualité du practicum et a intégré divers outils de communication à sa plateforme: forum, chat, nouvelles et observations individuelles au moyen de communication unidimensionnelle du professeur vers l'étudiant. Tout au long des quatre années de recherche, elle a adapté la plate-forme aux nécessités du processus de formation mais elle est arrivée à la conclusion claire qu'une plate-forme virtuelle améliorerait l'enseignement malgré une nécessaire coexistence avec les moyens traditionnels.

Néanmoins, à la fin de la recherche, la préférence des étudiants entre une supervision traditionnelle de leurs stages et une supervision virtuelle étaient très similaires. En ce qui concerne notre propre recherche, il faut souligner non seulement l'évolution croissante des TIC entre 2009 et 2017 mais aussi le fait qu'une supervision traditionnelle en éducation suppose une interaction semi-présentielle avec les professeurs tandis que dans l'industrie hôtelière internationale cette interaction est non-présentielle (ou se limitant à une interaction unique à posteriori) à cause des distances.

Quelques années auparavant, M^a Ángeles Peña (Peña Hita, 2005) était arrivée à la conclusion qu'une communication était nécessaire entre les enseignants de l'université et les superviseurs des centres de stages ainsi qu'entre les enseignants et les étudiants. Néanmoins, à cette époque, les moyens conseillés étaient le téléphone et le courrier électronique.

De manière semblable, Renáta Varga (Varga R. , 2006) a utilisé une plate-forme PostNuke à l'Université de Lille 3 pour la supervision des stages et préconisait l'usage du chat plutôt que le courrier électronique. Néanmoins, déjà en 2006 sa plate-forme intégrait divers outils TIC: Wiki, Recherches, hypertextes, FAQ, Chat, Forum, Courrier Electronique, Journal, Portefeuille, Calendrier, Liste de Participants.

Comparant l'évolution de la mentalité entre 2005 et 2009, nous pouvons imaginer que jusqu'aux conclusions de 2009, celles-ci peuvent nous paraître en 2017 quelque peu obsolètes.

Dans le cadre de la formation médicale continue, Céline Joiron (Joiron, 2002) pointe un problème important des forums comme outil éducatif: la majorité des usagers préfèrent publier de nouvelles questions au lieu de rechercher d'autres usagers avec des problèmes similaires ou des questions proches déjà publiées dans le forum. La conséquence a été une faible interactivité des membres et un

contenu léger. Pour cela, la supervision du forum par un enseignant permet de relancer les activités avec des questions socratiques et de stimuler les interactions et interconnexions entre les membres. Le forum DIACOM (Discussions Interactives à base de Cas pour la Formation Médicale) développé en France permet un apprentissage continu entre pairs basé sur des études de cas médicaux publiés par des membres et fonctionnant exclusivement avec les interactions entre eux (Joiron, 2002).

Néanmoins, dans le forum DIACOM, un système algorithmique permet l'extraction de critères dans le cas proposé à discussion par un membre pour comparer ces critères avec des cas publiés antérieurement. Le système apparente donc automatiquement le nouveau cas avec d'autres déjà publiés et créé une dynamique dans le forum (Lecllet, 2004).

En réalité, les outils ayant le plus de succès sont les fonctionnalités les plus simples (De la Fuente Valentín, 2011). Au niveau de l'utilisateur les outils informatiques doivent être simples et flexibles si nous ne voulons pas qu'ils se transforment en freins tant pour la communication que pour l'apprentissage.

Passant du monde Web jusqu'à l'environnement Web 2.0, nous sommes passés de l'ère de l'information à l'ère de l'interaction, d'un monde de la lecture à un monde de la participation. Les réseaux sociaux sont un exemple parfait d'outil de communication puissant, simple, flexible et varié. La plupart intègrent les possibilités de publications, les forums, les chat synchronisés, les messages asynchrones, les blog et portefeuilles.

2.2.7 Le e-mentoring

Pour pallier la pénurie de littérature référent à la présence virtuelle enseignante pendant les stages en entreprises, il m'est apparu intéressant d'étudier une activité similaire en de nombreux aspects: le e-mentoring des petites et moyennes entreprises.

Selon Lew Perren (Perren, 2003), le "e-mentoring" est une relation bilatérale, confidentielle et protégée, entre un "mentor" expérimenté et un "mentee" moins expérimenté, basée sur un développement individuel et personnel plus qu'en une efficacité technique pure, utilisant les outils informatiques de communication.

Selon Delone et McLean et leur *“Model of Information System Success”* (Delone and McLean, 1992, cited by Rickard, 2009), l'efficacité s'évalue en fonction de:

- La nature et la qualité de la collaboration de mentoring;
- La nature et la qualité de structure et contenu du programme de e-mentoring;
- L'usage du programme;
- La satisfaction de l'utilisateur et
- Les résultats.

Kim et Alex Rickard (Rickard & Rickard, 2009) ont utilisé ce modèle pour analyser le contenu des entrevues semi-structurées, les courriers électroniques entre “mentees” (sujets passifs du programme de “e-mentoring”) et les “mentors” (sujets actifs du programme), les courriers électroniques envoyés à l'organisateur du programme et les questions ouvertes d'un questionnaire à des participants d'un programme de e-mentoring. Chaque contenu a été classé en expériences efficaces ou inefficaces selon un tableau établi au préalable. Les participants étaient 20 mentees et 5 mentors d'un programme réalisé entre 2001 et 2006, tous étaient ingénieurs ou scientifiques avec des études universitaires de quatre ans jusqu'au niveau du doctorat.

Selon une étude réalisée par Starwood Hotels (Starwood Hotels, 2010), le fait de ne pas avoir de contacts face à face entre le mentor et le mentee est bien plus positif que négatif, favorisant ainsi le e-mentoring face au mentoring traditionnel sur site.

“I really like the fact that my mentor is not in the same hotel as me as it makes easier to talk to him about things that he probably is not involved in” (Starwood Hotels, 2010).

Se référant au même programme organisé par Starwood, Simmonds et Zammit (Simmonds & Zammit Lupi, 2010) prédisent une forte croissance de l'usage du e-mentoring dans le monde du travail en général et dans les chaînes hôtelières de luxe en particulier.

Néanmoins, une particularité importante du programme consiste en un processus complexe d'attribution de mentors à mentees et vice versa. Ce processus implique un haut niveau de satisfaction tant de la part des mentors que de la part des mentees au niveau de la mise en relation, ce qui ne paraît pas possible avec autant de flexibilité dans un environnement académique, mettant

en relation les professeurs et les étudiants. Le dévouement du mentor envers le mentee est un autre aspect important que nous devons considérer entre le monde de l'entreprise et académique. Dans une entreprise on pourra utiliser un ratio très faible de mentees à mentores, ce qui ne sera pas le cas dans le monde académique à cause de la grande différence numérique entre les quantités d'élèves et d'enseignants.

Homitz et Berge (Homitz & Berge, 2008) soulignent les bénéfices du e-mentoring pour les mentores, les ouvrant à de nouvelles perspectives et à des sources d'informations récentes. Appliquant le concept au cas des professeurs des hautes écoles hôtelières, il est certain qu'un e-mentoring vers les étudiants en stages dans les hôtels implique l'accès à des sources d'informations sur les nouvelles pratiques professionnelles, les techniques innovantes de gestion, les cas pratiques et les figures concrètes et réelles. Ce matériel pourra s'utiliser, a posteriori, dans une classe pour illustrer des parties théoriques du cours.

Dans une étude sur le mentoring dans le cadre de stages pour les étudiants de l'enseignement en Israël, Maureen Rajuan (Rajuan, 2008) a utilisé le modèle de Calderhead et Shorrock (1997, cited by Rajuan M., 2008) pour analyser la perception de ses mentores de la part des étudiants. Selon ces auteurs, les apports des mentores aux mentorees peuvent se catégoriser en 5 orientations principales:

- Orientation académique (connaissance théorique) ;
- Orientation technique (habilités et astuces) ;
- Orientation pratique (connaissance acquise pour l'expérience du mentor);
- Orientation personnelle (relation amicale ou paternaliste, motivation) ;
- Orientation critique (évaluation, dépassement, amélioration).

Dans le cas du practicum en Israël étudié par la Dra. Rajuan, les mentores voyaient leur rôle se développer selon les fréquences suivantes:

- Académique: 6,0%
- Technique: 32,2%
- Pratique: 31,7%
- Personnel: 23,5%
- Critique: 6,6%

Néanmoins, les mentees avaient une perception un peu différente en ce qui concerne le rôle à développer par ses mentores:

- Académique: 9,0%
- Technique: 22,1%
- Pratique: 29,0%
- Personnel: 31,0%
- Critique: 9,0%

Croisant les perceptions, nous voyons qu'il y a un accord sur la faible importance des orientations Académiques et Critiques. Au contraire, l'orientation personnelle est beaucoup plus importante pour les mentees (premier rang) que pour les mentores (troisième rang).

En réalité, si nous écartons les deux catégories marginales (académique et critique), les autres se classifient de manière exactement opposée.

Analysant la réalité de l'expérience vécue, a posteriori, pour les mentees au lieu des attentes ou des perceptions du rôle à remplir par les mentores, les fréquences furent les suivantes:

- Académique: 26,9%
- Technique: 22,3%
- Pratique: 19,1%
- Personnel: 18,7%
- Critique: 13,1%

Au lieu de classifier les apports des mentores aux mentorees en fonction de son contenu, nous pouvons aussi classifier en fonction des modalités d'intervention du mentor (Quintin, 2008) selon la classification suivante:

- Réactive (réponse à une demande du mentoree);
- Proactive (enseignement socratique à l'initiative du mentor);
- Pédagogique (transmission d' objectifs, critères d'évaluation, contenus, méthodologie,... de la part du mentor);
- Socio-affective (motivation individuelle ou collective, cohésion du groupe, valorisation collective,... à l'initiative du mentor);
- Organisationnelle (coordination, planification, ... de la part du mentor).

Dans cette classification, Jean-Jacques Quintin a souligné la haute importance des effets des modalités proactives et socio-affectives sur le rendement des mentees au niveau des résultats académiques.

Nous avons vu, plus haut, l'importance des différences culturelles et idiomatiques que doivent affronter les étudiants dans un contexte international.

Ces différences sont omniprésentes dans le cadre des stages dans les hôtels dû au cadre international de la formation telle que nous la décrivons dans le paragraphe sur l'aspect constructiviste et significatif des stages. Nous rencontrons des difficultés similaires dans le jugement même du mentoring et du tutoring. Selon Jean-Jacques Quintin (Quintin, 2008), le mot "*tutor*" a une signification assez similaire en français (tuteur) et en anglais (tutor) au sujet de l'activité de support additionnel offert par le tutor. Néanmoins, le contexte français et les habitudes académiques et culturelles françaises intègrent un aspect important, pas présent dans les habitudes anglo-saxonnes, selon lequel le tuteur doit être choisi par l'étudiant et ce choix accepté par le tuteur même. Dans tous les cas, le terme "*tutor*" s'entend dans un contexte d'enseignement-apprentissage où l'étudiant occupe une position centrale. Le mot "*coach*", traduite en français par Quintin en "guide" ou "*guia*" en espagnol, se démarque du processus académique traditionnel de transmission de la connaissance pour incorporer une notion plus proche de l'entraînement.

“Il annonce le passage d’une conception de l’enseignant perçu comme « *sage on the stage* » à celle où il serait envisagé comme « *un guide on the side* » ” (Quintin, 2008).

Le "*coach*" apporte aide, motivation, entraînement et support moral sans nécessairement avoir des compétences techniques dans le domaine appris. Le terme "*mentor*", au contraire, suppose la compétence, l'expérience et un niveau élevé de capacité dans le domaine de compétence.

Selon cette même ligne de pensée, le terme "*tutor*" se caractérise davantage par un contexte behavioriste tandis que dans les contextes constructivistes l'enseignant se rapprochera plus des notions de "*coach*" ou de "*mentor*". Dans la vision de l'apprentissage significatif de Ausubel, l'enseignant s'apparente clairement à un "*mentor*".

2.3 Les outils et les méthodes de communication

Violaine Page-Lamarque (Page-Lamarque, 2004) différencie les technologies unidirectionnelles des technologies bidirectionnelles. Dans le premier modèle,

les enseignants publient des ressources didactiques sur Internet, lesquelles restent disponibles pour les étudiants à n'importe quel moment. Dans le second modèle, bidirectionnel, ils intègrent les technologies de supervision et de communication. Ces dernières technologies se divisent entre la communication synchrone (audio conférences, vidéo conférences, classes virtuelles,...) et la communication asynchrone (courriers électroniques, forums,...).

Dans une analyse de la communication par ordinateur pour l'amélioration des processus d'enseignement-apprentissage, Gallego et Gutiérrez (Gallego Arrufat & Gutierrez Santiuste, 2011) se sont basées sur les apports de Garrison et Anderson (2005) et son modèle triangulaire composé par les trois éléments inséparables: social, cognitif et enseignant. Pour leur étude elles ont utilisé un modèle avec des outils tant synchrones (chats avec Windows Live Messenger) que asynchrones (courriers électroniques et forums réalisés sur la plate-forme Aulaweb). Elles sont arrivées à l'élaboration d'un modèle d'analyse complexe pour le contenu des interactions virtuelles basées tant sur des indicateurs de présence sociale, cognitive et enseignante (modèle de Garrison et Anderson). Elles ont étudié également comment se produisaient les interactions. Dans une publication plus récente, Gutiérrez Santiuste (Gutiérrez Santiuste E. , 2012) utilise son modèle pour analyser les caractéristiques et l'efficacité du chat, du forum (plate-forme Aulaweb) et du courrier électronique (Hotmail Messenger) dans la communication virtuelle enseignante durant une période de stages. Elle a analysé les présences enseignante, sociale et cognitive dans les trois types de communications virtuelles utilisées mais aussi la perception de ces trois présences de la part des étudiants.

Un groupe de chercheurs de la Faculté des Sciences de la Charles Sturt University à Wagga, en Australie, dirigée par Andrea Crampton (Crampton, Ragusa, & Cavanagh, 2012) a étudié l'impact de l'usage des outils de communication sur l'enseignement à distance de deux matières, Introduction à la Microbiologie (MIC) et Introduction à la Sociologie (SOC). Ils ont pu démontrer que l'usage des moyens informatisés dans l'éducation à distance augmentait les résultats académiques et aidait à remplir les objectifs d'apprentissage. Ils ont souligné l'importance de la variété des outils différents: les présentations Power Point, les enregistrements MP3, les classes virtuelles, les chat,...

Cette variété non seulement pouvait répondre à des différences entre les étudiants avec une mémoire visuelle ou auditive mais répondait aussi à des spécificités de l'entourage et des situations. L'usage d'enregistrements MP3 était

intense en certaines occasions (trajets en voiture ou transports en commun, pendant la réalisation de tâches domestiques,...) et ils ont eu davantage de succès que les présentations Power Point. Ils ont pu démontrer une corrélation positive entre l'usage du chat et celui du blog (les étudiants qui ont publié des messages tant sur les contenus comme sur les questions générales) et les notes finales correspondantes dans les matières étudiées.

L'accès aux tutoriels et aux classes virtuelles fut aussi directement et positivement en corrélation avec les résultats académiques finaux des étudiants analysés. Ils ont mis en relation le succès académique des étudiants analysés ainsi que la diversité des ressources disponibles et la fréquence d'accès de ces étudiants.

Sharon H. Garrison et Daniel J. Borgia (Garrison & Borgia, 1999) de la Florida Gulf Coast University (FGCU) en Floride, USA, ont réalisé une étude comparative sur les classes magistrales de l'Introduction à la Finance et la même matière enseignée sur une plate-forme virtuelle. L'étude est très intéressante pour divers aspects. En premier lieu, la matière étudiée fait partie des matières typiques de Gestion des Entreprises dans les Hautes Ecoles de gestion Hôtelière.

D'autre part, les auteurs soulignent une caractéristique des étudiants très similaire à ceux de ces écoles: la grande variété des profils académiques et les grandes différences entre les étudiants au sujet des compétences mathématiques et comptables. Se basant sur les expériences réalisées auparavant à la North Carolina School of Science and Mathematics (NCSSM) (Wilson, 1997 cited by Garrison & Borgia, 1999), du Département de Mathématiques de l'Université du Colorado (Abrams, 1998, cited by Garrison & Borgia, 1999), de la Northern Virginia Community College (NVCC) (Sener, 1996, cited by Garrison & Borgia, 1999), de la Nova Southeastern University (McFarland, 1996, cited by Garrison & Borgia, 1999) et de la California State University at Northridge (McCollum, 1997, cited by Garrison & Borgia, 1999), ils ont conçu différents cours de Finance sur des plateformes informatiques avec des résumés de chapitres, d'exercices résolus, d'animations PowerPoint et rubriques de feed-back. Malgré la variété des ressources utilisées, la communication vers les étudiants se faisait en grande partie par courrier électronique.

Les plateformes furent adaptées et améliorées continuellement grâce à des suggestions et feed-back des étudiants. Dans les travaux préparatoires à

l'élaboration de la plateforme, ils ont souligné une étude très intéressante réalisée par le Professeur McCollum de la California State University à Northridge qui a divisé sa classe de statistiques en deux groupes, un suivant des sessions magistrales présentiels, l'autre étudiant une version online du cours. Tant dans les épreuves intermédiaires qu'à l'examen final, le groupe ayant étudié online a obtenu des notes significativement plus élevées (McCollum, 1997, cited by Garrison & Borgia, 1999).

3. Méthodologie

3.1 Structure

Dans la présente section, j'explique la méthodologie que j'ai suivie tout au long de ma recherche.

La première partie, dédiée au cadre théorique, fut l'objet de la section antérieure et s'est développée de manière autonome et hors du cadre belgo-luxembourgeois. Une partie du travail postérieur a été réalisé dans un domaine européen de recherche et se développe dans le cadre de mes fonctions au sein du Comité de Recherche et d'Innovation de BBI-Lux sur les campus de Bruxelles et de Wiltz (Luxembourg). La méthodologie utilisée a incorporé de nombreux outils et techniques tant qualitatives que quantitatives, suivant les progrès par étapes et les cercles concentriques.

Après la révision de la littérature, j'ai analysé le contenu des curriculum des principales écoles de gestion hôtelière quant au contenu mais aussi quant aux rythmes éducatifs et à la manière d'alterner les périodes académiques et les périodes de stages. L'objectif était de vérifier une certaine homogénéité du curriculum aux fins de pouvoir justifier la transférabilité de ma recherche au secteur des hautes écoles de gestion hôtelière dans sa globalité.

Le pas suivant fut l'étude d'un curriculum type pour mettre en évidence l'importance des stages et des matières expérientielles dans la réalisation des objectifs pédagogiques. L'objectif était de voir comment on arrivait à couvrir les objectifs grâce aux aspects principaux et secondaires des matières et des activités expérientielles. Dans cette partie, j'ai utilisé différentes techniques qualitatives comme les entrevues, les groupes de travail et, bien sûr, l'étude de cas et l'ethnographie. Dans mon analyse du curriculum j'ai pu aussi délimiter où la présence virtuelle enseignante pouvait augmenter la qualité éducationnelle ou couvrir les faiblesses du curriculum.

La dernière phase de la recherche fut de type quantitatif pour évaluer l'intérêt de la présence virtuelle enseignante pendant les stages.

3.2 Révision de littérature

Dans un premier temps, j'ai révisé l'état actuel de la connaissance et de la littérature sur les thèmes en relation avec la thèse, tant au niveau de la communication et de la présence enseignante virtuelle comme au niveau des théories éducationnelles et des outils d'analyse de la structure perceptuelle. De manière non exhaustive, les différents champs étudiés en relation avec le thème de la thèse, furent :

- Formation dans les Hautes Ecoles hôtelières Internationales en général et dans les cinq écoles les plus importantes en particulier;
- Formation pratique, "practicum" et stages en entreprises;
- Organisation, suivi et supervision des stages en entreprises hôtelières dans le cadre de la formation par les Hautes Ecoles Hôtelières Internationales;
- Communication virtuelle et présence virtuelle professorale;
- Environnement virtuel des formations.

3.3 Création du Bureau de Recherche et d'Innovation au sein de BBI

Comme je le disais dans l'introduction de cette section dédiée à ma méthodologie de travail, une grande partie de ma recherche s'est développée dans le cadre du Comité d'Investigation et d'Innovation de la BBI, institut d'éducation supérieure en gestion d'hôtels avec des campus à Wiltz (Luxembourg) et à Bruxelles.

Créé en 1990, la BBI offre sur ses campus le même programme éducatif, dans une structure unique et avec des stratégies et des objectifs pédagogiques communs (BBI-Lux, 2017). Avec une accréditation du Ministère de l'Education Supérieure et de Recherche du Grand-Duché de Luxembourg, la BBI doit respecter les conditions du traité de Bologne et les normes de l'Espace Européen de l'Education Supérieure. L'internationalisation du curriculum, les stages internationaux, l'incorporation d'une dynamique de recherche des enseignants et des étudiants sont certaines conditions de la politique européenne de l'éducation supérieure mais aussi ce sont des éléments importants que j'ai pu souligner dans ma révision de la littérature.

La BBI est l'unique école de gestion en Belgique et Luxembourg spécialisée dans la gestion d'hôtels offrant un curriculum totalement en anglais. Comme nous le verrons aussi dans l'analyse du curriculum des principales écoles de gestion d'hôtels, c'est la seule que nous ayons analysée avec une accréditation officielle propre émise par un état membre de l'EEES.

Prenant en compte l'importance, dans une grande partie de ma recherche, prise par le cadre constitué par le Département de Recherche et d'Innovation de la BBI, il m'est apparu important de relater ici le processus qui est arrivé à sa création ainsi comme ses objectifs et ses critères de travail.

3.3.1 Importance de la recherche dans les écoles en Europe

La recherche joue un rôle essentiel dans l'apport de données nécessaires à la prise de décision d'entreprise et est beaucoup plus crédible quand elle vient du monde académique pour l'objectivité et l'indépendance des professeurs (Cobanoglu & Moreo, 2001). Pour ces raisons, les activités de recherche et de développement ne peuvent se dissocier du bon fonctionnement des institutions de formation supérieure. La recherche est nécessaire pour permettre à l'école de rester pertinente et crédible. Elle forme un cadre propice à l'apprentissage et favorise l'apparition de nouveaux thèmes d'éducation. Elle permet aussi de donner une notoriété aux professeurs présentés comme experts dans leurs domaines de spécialisations.

Les autorités européennes ont toujours favorisé l'intégration de la recherche scientifique et de la recherche scientifique appliquée dans le monde académique de ses pays membres (Jung-Eun Oh, 2007). Ainsi, si le traité de Rome n'incorpore rien sur la recherche académique tandis que ce thème était déjà mentionné dans le traité de l'Euratom, son organisation s'est basée sur l'article 308. D'autre part, l'article 24 de l'Acte Unique Européen a introduit un titre sur la recherche et le développement technologique dans la troisième partie du traité CEE.

Par la suite, les traités de Maastricht et d'Amsterdam consacrèrent la recherche comme un domaine prioritaire de la politique de l'Union Européenne.

Entre 1995 et 1999, le quatrième programme cadre se centrait d'ailleurs sur le travail de recherche et de développement dans le domaine des technologies éducatives qui nous concernent tout particulièrement.

Le communiqué de la conférence de Berlin de 2003 déclarait que la recherche était une activité fondamentale de l'enseignement supérieur en Europe. Un groupe d'experts fut créé à cet effet par la Commission Européenne pour améliorer les relations entre l'enseignement supérieur et la recherche (Emilio Fontela et alij, 2003).

Le Conseil Européen de Lisbonne en mars 2002 fixait comme objectif budgétaire la part de la recherche à 3% du PIB des états membres. Cet objectif est à mettre en relation avec la part croissante des programmes de R&D et d'innovation dans le budget de l'Etat luxembourgeois, passant de 28 millions en 2000 (0,13% du PIB) à 326,4 millions en 2014 (0,69% du PIB). L'objectif du gouvernement luxembourgeois est d'augmenter ces seuils afin d'arriver entre 2,4 et 2,6% du PIB à l'horizon 2020 (Ministère de l'Economie Luxembourgeois, Plan national pour une croissance intelligente, durable et inclusive - Avril 2015).

Par ailleurs, le programme Horizon 2020 de la Commission Européenne ainsi que le CORDIS (COmmunity Research and Development Information Service) prévoient des fonds de financement pour les projets d'investigation dans des domaines qui relèvent des secteurs d'intérêts et d'expertise de BBI tels que "Innovation in SME's" et "Europe in a changing world".

3.3.2 Création du Bureau

La recherche au sein de BBI, conformément à la Déclaration de Bologne, sera essentiellement une recherche appliquée visant une meilleure compréhension de la réalité en élaborant des théories validées par des expériences de terrain.

La *National Research Foundation* a classifié la recherche en trois points distincts: la recherche fondamentale, la recherche appliquée et la recherche de développement (Kahn & Olsen, 1988). La recherche fondamentale n'a pas d'objectif commercial ou d'entreprise mais participe au développement de la connaissance scientifique (Kahn & Olsen, 1988). La recherche appliquée est liée à des progrès scientifiques avec des objectifs commerciaux spécifiques en relation avec des produits et services (Kahn & Olsen, 1988). La recherche de

développement sont des activités techniques non routinières avec objectif de transférer des connaissances scientifiques et des résultats de la recherche à des produits ou processus (Kahn & Olsen, 1988).

Notre but est de nous positionner comme un partenaire du monde de l'entreprise, à l'écoute de ses problèmes et de ses besoins. Les techniques d'études de cas seront donc un de nos outils favoris.

Les spécificités de BBI comme institution éducative à caractère professionnel, nous offre une position de premier choix par nos liens étroits et permanents avec l'industrie hôtelière. Non seulement par nos enseignants, dont beaucoup sont toujours en activité dans la vie professionnelle hôtelière, mais aussi grâce à nos étudiants et à leurs stages pratiques. Cette position nous permettra non seulement de développer une politique de recherche très pratique et utile, en symbiose avec les besoins réels de l'industrie, mais aussi de transmettre les avancées scientifiques et techniques auprès des entreprises et, en particulier, des petites et moyennes entreprises qui constituent le moteur de développement du tissu économique européen.

Pour toutes ces raisons, nous avons estimé que la création du Bureau de Recherche et Innovation (BRI) était essentielle afin de structurer les activités de recherche et leur donner l'importance qu'elles méritent au sein de notre institution. Ses objectifs sont de former, tant professeurs qu'étudiants, à la recherche appliquée, de les guider dans leurs travaux et de veiller à la continuité et à la cohérence des lignes d'investigation. Pour cela, les membres du bureau, agissant collégalement, veilleront à organiser deux structures différenciées, l'une adaptée au personnel enseignant, l'autre adaptée aux travaux de recherche à confier aux étudiants. L'objectif final étant de créer ainsi une dynamique qui tendra à augmenter la qualité globale de l'enseignement.

Le Bureau de Recherche et Innovation sera composé des membres suivants:

- Stéphane D. Demaeght, en sa qualité de Directeur du Programme Master et de Coordinateur de la Recherche ;
- Un membre du Governance Board (Conseil d'Administration), élu par ce dernier ;
- Deux membres du Conseil Pédagogique, élus par ce dernier ;
- Un consultant en coaching des cases studies.

3.3.3 Missions du Bureau de Recherche et Innovation

La mission du BRI, en matière de recherche, est triple:

- Créer une dynamique de recherche au sein de l'école (professeurs et étudiants) ;
- Aider à la rédaction des articles et rapports aux fins de diffusion et de publication ;
- Être à l'écoute des besoins des entreprises en matière d'investigation et, si nécessaire, établir des liens de collaboration ou de financement.

Le coordinateur de la recherche sera responsable du développement des activités de recherche et de création ainsi que de l'établissement des politiques et normes à suivre en matière de recherche et de création. Il assurera l'intégration des activités de recherche et de création dans la formation des étudiants et assurera la répartition des responsabilités de recherche entre les membres du corps enseignant.

Le Bureau de Recherche et Innovation veillera à orienter les recherches dans des domaines clefs et de mettre ses résultats à la disposition des étudiants et enseignants de la BBI ainsi qu'à les publier dans les revues professionnelles, scientifiques et/ou académiques spécialisées et reconnues ou à les présenter lors de colloques et conférences internationales. La publication pourra se faire dans des revues professionnelles spécialisées sans comité de lecture (telles que Horesca, Horeca Magazine, Hotel International,...) ou avec comité de lecture (telles que AMFORHT, I-CHRIE, Euro-CHRIE, EAIE,...). Par ailleurs, tous les travaux de recherche seront enregistrés pour leur dépôt légal à la Bibliothèque Nationale du Luxembourg.

Dans le cadre de nos accords de coopération (Cap Vert, Laos, Nicaragua, Vietnam,...), le bureau veillera à communiquer le résultat de nos recherches à nos partenaires étrangers afin de rendre possible une publication éventuelle dans leurs pays respectifs. Des présentations sous forme de séminaires seront également organisées dans ces pays respectifs afin de former leurs corps enseignants lors des déplacements de nos professeurs durant les mois d'été (summer courses).

L'analyse du curriculum avec la couverture des objectifs pédagogiques de manière horizontale et verticale par matière incorporée dans la présente thèse est un exemple de la variété des missions que pourra réaliser le Département.

3.3.4 Outils de Recherche

La recherche s'effectuera selon deux axes différents qui pourront se rejoindre sur certains thèmes ou pour des projets précis:

- La recherche appliquée ou pratique effectuée par le corps enseignant de BBI sous supervision et coordination du Bureau de Recherche et Innovation.
- La recherche appliquée effectuée par les étudiants dans le cadre de la rédaction de Business Plans et de Final Dissertation.

La méthodologie se basera, globalement, sur le schéma suivant (*Figura 163*):

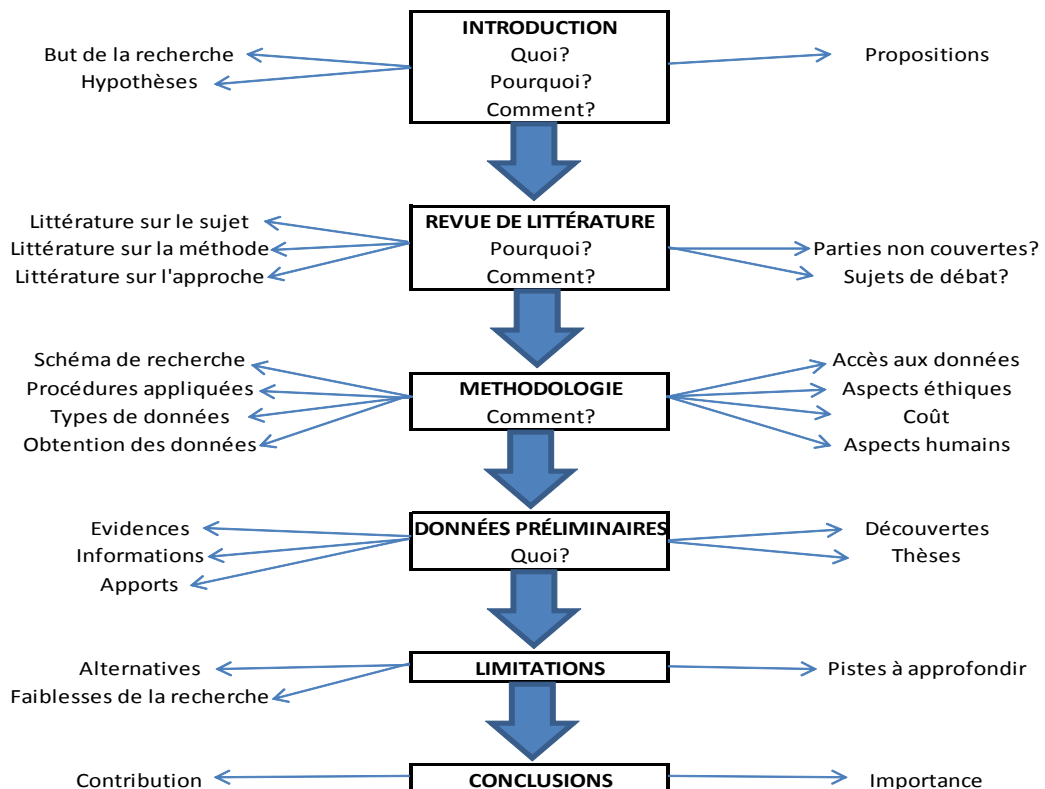


Figura 163. Main Research Methodology.

3.3.5 Travaux de Recherche des Professeurs

En ce qui concerne la recherche appliquée ou fondamentale effectuée par le corps enseignant de BBI, des séminaires et workshop seront organisés régulièrement (idéalement lors de deux périodes annuelles en octobre et avril de chaque année académique). Un coaching individualisé sera effectué par un consultant spécialisé et supervisé par le Bureau de Recherche et Innovation afin d'assurer la motivation continue et le suivi des recherches des professeurs.

La méthodologie sera donc adaptée comme suit (Figura 164)

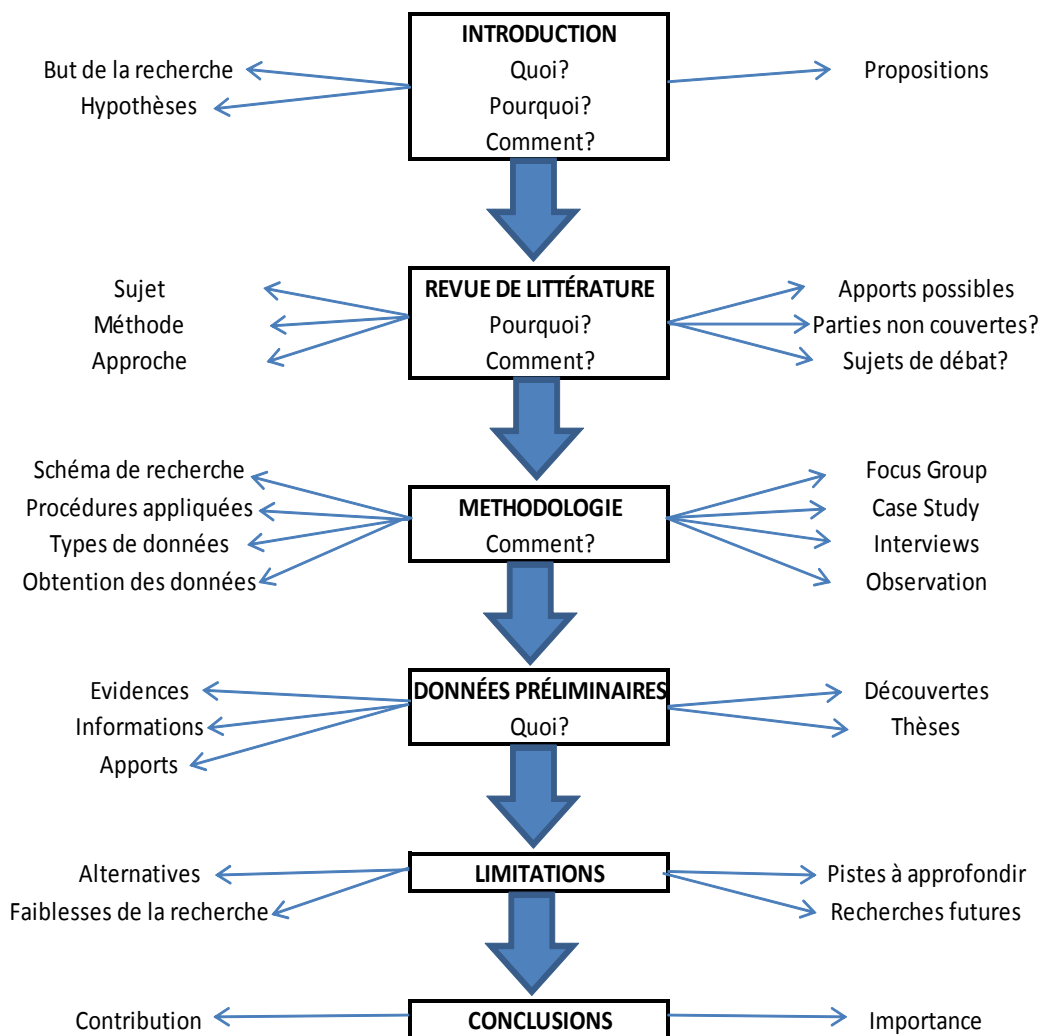


Figura 164. Research Methodology for BBI Teachers.

Un premier séminaire a été organisé en décembre 2016 afin d'expliquer le fonctionnement et les objectifs de la recherche au sein de BBI. Durant ce séminaire, nous avons constitué un focus group en nous référant à une étude globale demandée par la World Tourism Organization (UNWTO) à l'Association Mondiale pour la Formation Hôtelière et Touristique (AMFORHT) sur la vision des stages en entreprise dans l'enseignement de la gestion hôtelière.

3.3.6 Travaux de Recherche des Etudiants

Pour la recherche appliquée effectuée par les étudiants dans le cadre de la rédaction de leur business plans, de leur final paperwork ou de leur dissertation, le bureau veillera au choix judicieux des sujets, à leur faisabilité et à leur intérêt pour l'industrie hôtelière ou pour le monde académique lié à cette industrie.

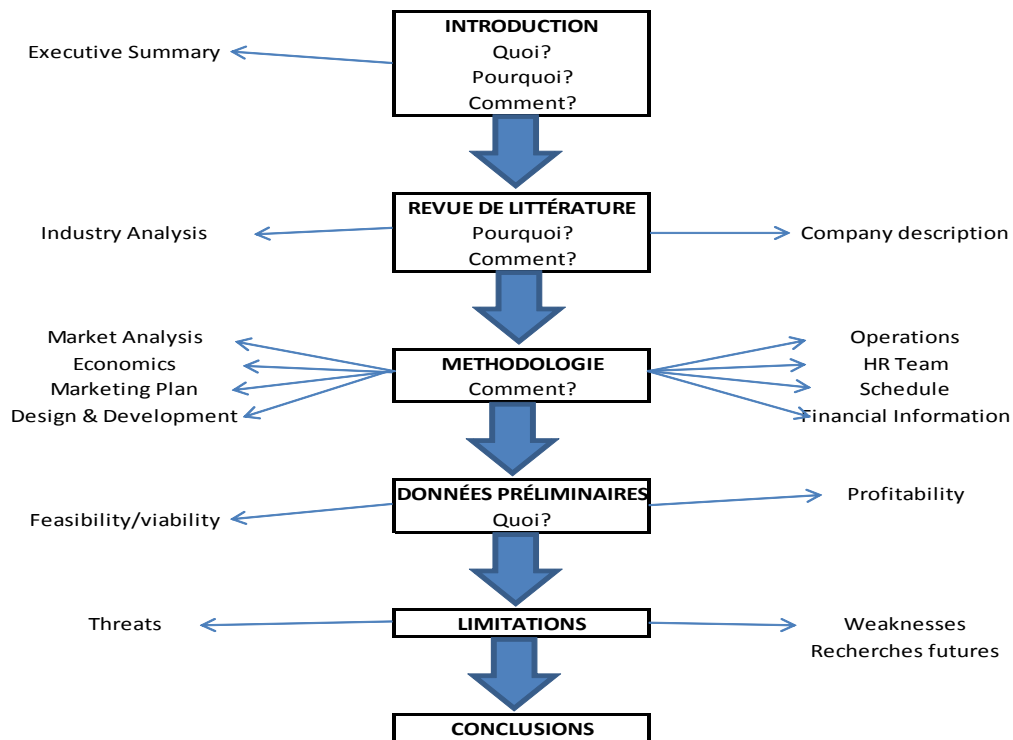


Figura 165. Simplified Research Methodology for BBI Students.

Une méthodologie complète (Figura 163) sera appliquée pour les dissertations, une méthodologie simplifiée (Figura 165) sera adaptée aux Business Plans.

Un suivi sera organisé grâce aux outils informatiques liés au e-mentoring et à la présence académique virtuelle. Ce suivi vaudra tant pour les travaux de dissertation (MA5096) et de Business Plan (AM5094) que pour le suivi des stages (AM5097) et le suivi de l'apprentissage off campus des cours de spécialisation du Master (ongoing assessment).

OPTION 1 - MARKETING & SALES MANAGEMENT

1	Marketing and Segmentation Strategies	AS 4080
2	Marketing Research Methodologies	AS 4052
3	Hotel Sustainable Development	AS 4678
4	Economics & Statistics for the Hospitality Industry	AS 4700

OPTION 2 - FINANCIAL & ACCOUNTING MANAGEMENT

1	Capital Expenditures Practice in the Hospitality Industry	AS 4620
2	Corporate Financial Management	AS 4466
3	Hotel Asset – Principles and Practices & Hotel Investment	AS 4676
4	Economics & Statistics for the Hospitality Industry	AS 4700

OPTION 3 - HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

1	Business Ethics & Across Cultures in the Hospitality Industry	AS 4885
2	Managing Hospitality Human Resources	AS 4357
3	Managing Performance Appraisal Systems	AS 4702
4	Business Behaviours in the Hospitality Industry	AS 4703

OPTION 4 - INTERNATIONAL MANAGEMENT

1	Hotel Asset – Principles and Practices & Hotel Investment	AS 4676
2	International Hospitality Development	AS 4428
3	Strategic Planning System	AS 4078
4	Hospitality Properties & Facilities Development	AS 4701

Figura 166. MA Program Specialization Subjects.

3.4 Techniques qualitatives préalables à la recherche quantitative

Après la révision de la littérature et de l'analyse du contenu des curriculum et des rythmes éducatifs dans les principales écoles de gestion des hôtels, j'ai utilisé des techniques qualitatives pour l'étude du curriculum de la BBI aux fins de mettre en évidence l'importance des stages et des matières expérientielles dans l'atteinte des objectifs pédagogiques.

Alternant des groupes de travail et des entrevues, j'ai analysé comment nous arrivions à couvrir les objectifs éducationnels avec les aspects principaux et secondaires des matières et des activités expérientielles.

3.4.1 Groupe de travail avec les professeurs.

Un premier groupe de travail fut constitué au préalable à l'analyse du curriculum pour déterminer les éléments suivants:

- Définition des objectifs des apprentissages selon les critères scientifiques basés sur la révision de la littérature ;
- Définition de la taxonomie et des descripteurs utilisés pour l'analyse du curriculum.

En plus, ce groupe de travail a opiné aussi sur d'autres points en relation avec la présente thèse:

- Délimitation des matières sujettes à la présence virtuelle enseignante pour la phase de recherche;
- Attentes de la présence virtuelle enseignante au niveau de la formation des étudiants;
- Attentes de la présence virtuelle enseignante au niveau du corps professoral;
- Possibles améliorations de l'adéquation entre l'université et l'industrie par le moyen de la présence virtuelle enseignante;
- Outils à intégrer sur la plateforme informatique de communication et de présence virtuelle enseignante;
- Suggestions additionnelles.

3.4.2 Groupes de travail avec les étudiants

J'ai organisé trois groupes de travail avec les étudiants de la dernière année du diplôme pour qu'ils donnent leur avis sur les niveaux obtenus dans le curriculum en référence aux descripteurs de Dublin et sur les habiletés couvertes (tant les matières comme les stages et les activités expérientielles). Chaque groupe de travail s'est réuni deux à trois fois en sessions de 30 à 120 minutes. Les enregistrements sonores s'effectuèrent à chaque fois avec deux appareils manipulés par des personnes différentes afin d'éviter tout problème technique et perte d'information.

Un premier groupe de travail s'est réuni à Bruxelles, deux autres groupes de travail ont été organisés à Wiltz. Chaque groupe a réalisé une analyse horizontale et verticale du curriculum considérant quels étaient les objectifs des apprentissages (connaissances, qualités, habiletés et attitudes) développés dans chacune des matières des trois années du programme de Bachelor.

3.4.3 Entrevues avec les professeurs

J'ai réalisé des entrevues avec chacun des professeurs pour arriver à une analyse similaire à celle qu'ont réalisé les groupes de travail d'étudiants mais du point de vue des enseignants. Chaque professeur a donné son avis durant son entrevue sur les objectifs d'apprentissages (connaissances, qualités, habiletés et attitudes) développés dans chacune des matières du programme de Bachelor arrivant à une analyse horizontale et verticale identique à celle qui a été réalisée avec les étudiants.

De cette manière, j'ai pu croiser les perceptions des enseignants et des étudiants. La combinaison des groupes de travail des étudiants avec les entrevues des professeurs m'a permis d'analyser le curriculum, les buts couverts et non couverts, ce qui est couvert par les stages et ce qui reste à couvrir. Dans un deuxième temps, je verrai comment la présence virtuelle enseignante dans les stages peut aider à couvrir ce qui n'est pas couvert et/ou à améliorer les objectifs pédagogiques.

3.5 Phase de recherche quantitative.

J'ai élaboré un questionnaire sur l'intérêt de la présence virtuelle enseignante durant les stages basé sur deux questionnaires utilisés dans des recherches antérieures, une de Lisa G. Sisson MM RD & Allison R. Adams MBA (Sisson & Adams, 2013), une autre de Allan Yen-Lun Su Ph.D. , Judy L. Miller Ph.D. RD & Carol Shanklin Ph.D. RD (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997). J'ai adapté le questionnaire pour obtenir trois questionnaires spécifiques: un pour les étudiants (Apéndice 1), un pour les professeurs (Apéndice 2), un pour les professionnels de l'industrie hôtelière (Apéndice 3).

J'ai testé le questionnaire sur un échantillon de 11 étudiants à Bruxelles, 17 étudiants au Luxembourg et 7 professeurs. Les 28 étudiants ont aussi évalué le contenu des questionnaires des professeurs pour vérifier s'ils étaient compréhensibles et sans erreur.

Après le processus de validation et en fonction de cela, j'ai modifié certaines petites choses:

- La question sur le nom de l'école viendra au principe pour que se complète un questionnaire par école en cas où des professeurs enseigneraient dans différentes écoles.
- L'option "Professeur" dans la question "What is your current position in Education" se modifiera en "Professor - Doctor"
- L'option "Manager" dans la question "What is your current (or last) position in Hospitality Industry" se changera en "Manager/Head of Department"
- On spécifiera les cas de questions où on peut choisir diverses options.

J'ai mis les trois questionnaires (Apéndice 4 à 6) sur une plateforme informatique, "www.askabox.com", et j'ai envoyé le lien à 7.000 contacts dans le monde de l'hôtellerie. J'ai envoyé 2.500 invitations à répondre par le biais de mon compte facebook et une quantité similaire pour mon compte Linkedin. Aussi j'ai demandé par contacts personnels et courriers électroniques aux étudiants de la BBI, HEC Marbella, Les Roches Marbella et Les Roches Suisse.

3.5.1 Analyse des premiers résultats

La première partie de l'analyse quantitative sera basée sur l'étude et l'interprétation des résultats bruts des réponses sur la plateforme informatique. J'analyserai les réponses des trois groupes d'intervenants: étudiants, professeurs et professionnels de l'industrie hôtelière. Me basant sur cette analyse, je pourrai établir les premières conclusions en référence à l'opinion de chaque groupe sur l'impact de la présence virtuelle enseignante pendant les stages sur un possible accroissement du niveau de formation des étudiants mais aussi sur la rétroalimentation vers le professorat et sur une meilleure adéquation entre l'industrie et le monde académique. En conclusion de cette section, je ferai une comparaison des résultats obtenus.

3.5.2 Matrices Importance-Adéquation

L'outil que j'utiliserai est basé sur l'étude de Martilla y James (Martilla & James, 1977) dans le domaine du Benchmarking.

Grâce à cette technique, je pourrai élaborer des schémas conceptuels avec quatre situations différentes permettant l'identification des priorités élevées, faiblesses légères ou déficits critiques. Selon la méthodologie des schémas perceptuels résultant je pourrai identifier sur quels objectifs pédagogiques nous devons centrer les efforts de présence virtuelle enseignante et quels professeurs nous devons impliquer dans le système de supervision-communication.

3.5.3 Techniques descriptives et Segmentation Hiérarchique

J'utiliserai les techniques de statistique descriptive pour pouvoir tirer les conclusions les plus importantes sur les réponses et les interpréter de manière adéquate.

L'examen de la littérature scientifique en matière d'extraction de groupes de consommateurs démontre que dans les dernières années différents travaux se sont centrés sur l'obtention de segments d'utilisateurs de services offline (ej. Soper 2002; Karjaluo et al., 2002; Garland 2005; Lee et al., 2005; Cameron et al., 2006) et online (Swaiger y Locarek-Junge, 1998 [théoriquement sur base de degré d'adoption d'une innovation]; Durkin, 2004 [dans le cadre du style de la prise de décisions des clients]; Pons, 2007 [dans le contexte de la Web 2.0 et le tourisme rural]; Vallespín et al., 2007 [usage du téléphone portable dans la recherche d'information touristique]).

Pour pouvoir extraire les différents groupes d'étudiants j'emploierai une technique statistique nommée segmentation hiérarchique qui développe un modèle de classification basée en arbres et classifie les cas en groupes. Les résultats permettent de pronostiquer les valeurs d'une variable (critère) à partir de différentes caractéristiques. C'est une technique utilisée en Marketing pour la définition de différents sous-groupes et ses profils caractéristiques permettant d'émettre une campagne ou un type d'information adéquate à chaque groupe (Liñares y Muñoz, 2008). Le processus peut s'utiliser pour autant pour

segmenter, former des strates, prédire, réduire les données et classifier les variables etc.

J'appliquerai la technique d'analyse de groupes biétagique (*two-step cluster analysis technique*). Cette technique se base sur l'analyse de variables dépendantes et indépendantes pour former des groupes en fonction de la typologie de réponses des différents étudiants qui ont répondu à l'enquête.

Ces techniques se sont converties en une forme très populaire d'identifier les segments du marché se basant en données récoltées à travers d'enquêtes (Frochot y Morrison, 2000; Dolnicar, 2012).

De plus pour savoir s'il existe des mesures différentes dans les variables Connaissance (K-knowledge) et Habiletés/Capacités/Attitudes (SAA-Skills, Abilities, Attitudes) provoquées par différentes variables de classification (comme le niveau formatif, université, sexe ou âge) je réaliserai une analyse de la variable univariante (ANOVA) ces résultats seront appuyés avec des preuves non paramétriques comme la H de Kruskal-Wallis. Dans chaque cas les bases supposées de l'analyse de la variance seront contrastées pour garantir la fiabilité des résultats. La propriété de homoscedasticité, c'est-à-dire, si l'erreur de variances erreur de tous les sous échantillonnages formés ne diffèrent pas entre eux sera déterminé par le test de Levene.

La *Figura 167* illustre la méthodologie suivie lors de mes recherches avec référence aux méthodes et techniques utilisées.



Figura 167. Méthodologie

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

Dans cette section, j'ai analysé le curriculum de chacune des plus fameuses écoles de gestion d'hôtels. Les tableaux utilisés pour refléter les matières sont dans la langue principale d'enseignement de chaque institution, en français pour l'École Hôtelière de Lausanne et en anglais pour la majorité des autres.

4.1 Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)

EHL est la première école hôtelière dans le monde et fut créée en 1893 par Jacques Tschumi avec le nom initial de "Ecole Professionnelle de la Société Suisse des Hôtelières" (Ecole Hôtelière de Lausanne, 2017). Au début, les cours se donnaient dans l'"Hôtel d'Angleterre", à côté du lac Léman pour former un personnel qualifié à la demande des hôtels de luxe. En 1904, l'école a déménagé à l'avenue de Cour, à Lausanne, et s'est ouverte à une éducation mixte en 1924 avec l'inscription des quatre premières étudiantes féminines.

En 1951, elle comptait 500 étudiants de 30 nationalités différentes et en 1959 EHL a innové en créant des périodes de stage dans des hôtels indépendants.

En 1975, EHL a déménagé ses installations dans son actuelle implantation au "Chalet-à-Gobet", à quelques kilomètres au nord de Lausanne. Pour résoudre le problème de la longue liste d'attente pour entrer à EHL, un examen d'entrée est obligatoire depuis 1986. Depuis 1994, EHL offre un programme de "Bachelor" et l'anglais s'ajoute au français en 1996 comme langue dans laquelle se donnent les cours. Depuis lors, EHL propose des programmes bilingues.

Depuis 1996, EHL fait partie de l'Université des Sciences appliquées de la Suisse Occidentale, étant la première école hôtelière suisse reconnue comme université par les autorités suisses. En 2001, EHL a amplifié son offre avec un Master en administration hôtelière (MHA), un programme de post graduat similaire à un MBA.

Outre différentes formations, cours et séminaires de haut niveau pour cadres et dirigeants, l'École Hôtelière de Lausanne propose trois types de formations: le

diplôme d'une durée de deux ans, le « Bachelor Degree » d'une durée de quatre ans et les Masters.

J F M A M J J A S O N D J F M A M J J A S O N D J F M A M J J A

Diplôme	ACADEMIQUE	PRATIQUE	ACADEMIQUE	PRATIQUE
Diplôme	ACADEMIQUE	PRATIQUE	ACADEMIQUE	PRATIQUE

Figura 168. Academic Rhythm Diploma EHL.

SEMESTRE 1			
	Heures	Cr.US	ECTS
Arts de la table & Gastronomie	81	3,3	5,1
Gastronomie théorie	21	0,7	1,1
Arts de la table théorie	15	0,5	0,8
Stewarding théorie	6	0,2	0,3
Connaissance des boissons	12	0,4	0,6
Gestion de la restauration théorie 1	18	1,2	1,8
Mathématiques professionnelles	9	0,3	0,5
Hospitalité & Art de Vivre	75	5	7,5
Réception théorie	21	1,4	2,1
Housekeeping théorie	9	0,6	0,9
Lingerie théorie	9	0,6	0,9
Economie 1	15	1	1,5
Langue intégrée 1	21	1,4	2,1
Business & Technologie 1	102	6,6	9,9
Marketing 1	21	1,4	2,1
Comptabilité générale 1	21	1,4	2,1
Droit 1	12	0,8	1,2
Gestion des ressources humaines 1	21	1,4	2,1
Initiation à l'architecture	6	0,2	0,3
Communication d'affaires 1	21	1,4	2,1
Compétences Opérationnelles	276,5	6,7	9,9
Gastronomie pratique	128	2,8	4,3
Arts de la table pratique	45	1	1,5
Stewarding pratique	21,5	0,5	0,7
Réception pratique	12	0,3	0,4
Housekeeping pratique	16	0,4	0,5
Lingerie pratique	12	0,3	0,4
Outils informatiques de gestion 1	42	1,4	2,1
Projet d'Entreprise 1	25	1,7	2,5
TOTAL	640,5	26,6	40
SEMESTRE 2			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines	960	16	32
Projet d'Entreprise 2	15	1	1,5
TOTAL	975	17	33,5
SEMESTRE 3			
	Heures	Cr.US	ECTS
Hospitalité & Gastronomie	99	6,6	9,9
Gestion de l'hébergement	24	1,6	2,4
Gestion de la restauration théorie 2	33	2,2	3,3
Economie 2	18	1,2	1,8
Langue intégrée 2	24	1,6	2,4
Business & Technologie 2	166	10,7	16,1
Marketing 2	30	2	3
Compta. gén. & gestion fin. 2	33	2,2	3,3
Droit 2	18	1,2	1,8
Gestion des ressources humaines 2	27	1,8	2,7
Ingénierie théorie	24	1,6	2,4
Cyber hôtel	10	0,3	0,5
Communication d'affaires 2	24	1,6	2,4
Leadership & Supervision	106	4,7	7,1
Concept de restauration	35	2,3	3,5
Hébergement pratique	18	0,6	0,9
Ingénierie atelier	11	0,4	0,6
Outils informatiques de gestion 2	42	1,4	2,1
Projet d'Entreprise 3	75	5	7,5
TOTAL	446	27	40,6
SEMESTRE 4			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines	960	16	32
Travail académique de stage	80	1,8	2,7
TOTAL	1040	17,8	34,7

Figura 169. Curriculum Diploma EHL.

Le diplôme de gestion en hôtellerie et restauration était un programme de niveau BTS (Bac +2) d'une durée de deux ans alternant des semestres académiques et pratiques (*Figura 168*). Il était disponible jusqu'en février 2015 et pouvait être suivi tant en anglais qu'en français avec possibilités d'entrer dans le programme en septembre et en février.

Ce diplôme bénéficiait d'une accréditation NEASC (New England Association of Schools and Colleges) depuis 2004 avec un système de crédits américains. Il était également accrédité en Suisse et permettait, à ce titre, de comptabiliser des crédits d'heures européens (ECTS).

Une spécificité importante de ce programme de diplôme était que durant le deuxième semestre académique (troisième semestre en comptant les stages pratiques), les étudiants développaient leurs facultés de leadership en supervisant les étudiants du premier semestre. En outre, il comprenait la gestion individuelle d'un projet professionnel spécifique pour lequel chaque étudiant devait créer un site Internet qui lui servirait de plateforme de travail.

La *Figura 169* reproduit le contenu académique du curriculum en langue française.

Le « Bachelor Degree » proposé par l'EHL est un "Bachelor of Science" accrédité aux Etats-Unis par la commission CIHE (Commission on Institutions of Higher Education) de la NEASC depuis 2004. Il est également reconnu comme BSc (Bachelor of Science) par le gouvernement fédéral suisse en conformité aux accords de Bologne. Il est composé d'une année préparatoire (nécessaire à son accréditation comme diplôme d'une Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, HES-SO). Etant une année préparatoire, elle ne donne pas droit à des crédits européens ECTS. Elle est suivie des trois années d'un programme bachelier classique. Comme nous pouvons observer dans la *Figura 170*, deux périodes de stages en entreprise sont prévues dans la deuxième partie de l'année préparatoire et de l'avant dernière année. De même que le diplôme, il peut être suivi en anglais ou en français, à partir de février ou de septembre.

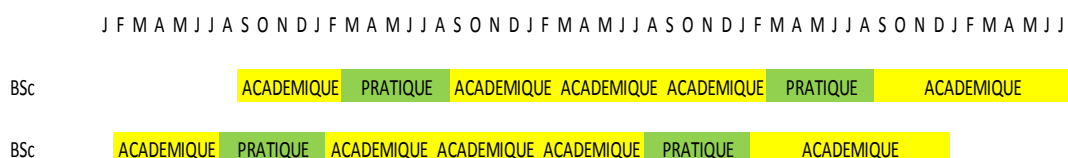


Figura 170. Academic Rhythm BSc. EHL.

Jusqu'en 2015, le programme se basait sur un tronc commun et différents cours optionnels. Le tronc commun est représenté dans la *Figura 171* pour les premiers semestres et dans la *Figura 172* pour les deux derniers semestres.

SEMESTRE 1				SEMESTRES 3 et 4			
	Heures	Cr.US	ECTS		Heures	Cr.US	ECTS
Cuisine	244,5	5		Introduction aux outils de décision	150	15	15
BDS cuisine (Berceau des sens)	47	1		Comptabilité générale	40	4	
Food Court Cuisine	70	1,5		Introduction au droit	40	4	
Garde -Manger	30	0,5		Macro-économie	40	4	
Pâtisserie	50	1		Bureautique/Tableur	30	3	
Préparations préliminaires	25	0,5		Outils de décision	170	18	15
Cuisine pédagogique	22,5	0,5		Méthodes quantitatives	40	5	
Restaurant	132	2		Economie du Tourisme	40	4	
BDS restaurant	50	1		Droit des affaires	40	4	
Food Court Restaurant	42	0,5		Comptabilité analytique	40	4	
Bars	40	0,5		Economie du secteur de l'accueil	10	1	
Enologie	40	1		Les bases du Management	120	12	14
Enologie et géographie viti-vinicole	20	0,5		Marketing de l'accueil	40	4	
Connaissance des boissons et réglementations	20	0,5		Gestion des ressources humaines	40	4	
Initiation à la dégustation et accords mets et vins				Micro-économie	40	4	
Hébergement	58,5	1,2		TOTAL	440	45	44
Housekeeping pratique	13,5	0,3					
Lingerie pratique	9	0,2		SEMESTRE 5			
Front office pratique	18	0,4			Heures	Cr.US	ECTS
Housekeeping théorie	6	0,1		Création de valeurs pour l'entreprise	120	12	15
Lingerie théorie	6	0,1		Gestion financière	40	4	
Réception théorie	6	0,1		Marketing et Management du revenu	30	3	
Contrôle et logistique	90	1,8		Ressources humaines et impacts fina	15	1,5	
Achats/approvisionnement	12,5	0,3		Restauration et performance	10	1	
Stewarding	77,5	1,5		Hébergement et performance	10	1	
Introduction à la culture hôtelière	130	3,5		Outils avancés de décision	15	1,5	
Economie des industrie de l'accueil	20	0,5		Création de valeur et expérience du	120	12	14
Sciences appliquées à l'alimentation	20	0,5		Marketing et management des servic	40	4	
Histoire du vin, miroir de civilisation	20	0,5		Interface client en restauration	20	2	
Alimentation et culture	20	0,5		Interface client en hébergement	30	3	
Anthropologie de l'hospitalité	20	0,5		Management de l'information client	30	3	
Introduction to Business English 1	30	1		Piloter les processus	100	10	15
Activités complémentaires	175	3,5		Management des opérations de serv	40	4	
Finger Food	25	0,5		Processus de l'accueil	30	3	
Food Court Cuisine	25	0,5		Processus et systèmes d'information	30	3	
Pâtisserie	25	0,5		TOTAL	340	34	44
Cuisine pédagogique	25	0,5					
Bars	25	0,5		SEMESTRE 6			
Banquet	25	0,5			Heures	Cr.US	ECTS
Garde -Manger	25	0,5		Stage 20 ou 24 semaines	7,5	7	
TOTAL	870	18	0	TOTAL	0	7,5	7
SEMESTRE 2							
	Heures	Cr.US	ECTS				
Stage 24 semaines			12				
TOTAL	0	12	0				

Figura 171. Common Core BSc EHL 2015 Semesters 1 to 6.

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

SEMESTRES 7 et 8			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stratégies et innovation	110	11	14
Management stratégique	80	8	
Simulation des stratégies de dev. Hôtelier	30	3	
Option Finance	120	12	18
Finance d'entreprise	30	3	
Gestion financière immobilière	30	3	
Finance de marché	30	3	
Contrôle de gestion en hôtellerie	30	3	
Option Marketing	120	12	18
Performance marketing	40	4	
Intelligence marketing	40	4	
Marketing numérique	40	4	
Option Entreprenariat	120	12	18
Pilotage de la formation des PME	40	4	
Entreprenariat et management du risque	40	4	
Gestion de l'Innovation	40	4	
Travail de diplôme (10 semaine)		15	17
TOTAL	230	38	49

Figura 172. Common Core BSc EHL 2015 Semesters 7 & 8.

Les étudiants avaient le choix entre différents cours optionnels à insérer durant les troisième, quatrième, cinquième, septième et huitième semestres, comme nous pouvons observer dans la *Figura 173*:

	Heures	Cr.US	ECTS
Humanités et Sciences Sociales			
Introduction aux sciences sociales	40	4	4
Relations interpersonnelles	40	4	4
Sociologie	40	4	4
Psychologie	40	4	4
Architecture d'intérieur	40	4	4
Ethique et responsabilité	40	4	4
Maths et Sciences Naturelles			
Management des infrastructures	40	4	4
Nutrition	40	4	4
Statistiques avancées	40	4	4
Méthodologie de recherche	40	4	4
Langues			
Espagnol débutant I-II	40	4	4
Espagnol débutant III-IV	40	4	4
Espagnol intermédiaire I-II	40	4	4
Espagnol intermédiaire III-IV	40	4	4
Allemand débutant I-II	40	4	4
Allemand débutant III-IV	40	4	4
Allemand intermédiaire I-II	40	4	4
Mandarin débutant I	40	4	4
Mandarin débutant II	40	4	4
Mandarin débutant III	40	4	4
Rédaction académique	40	4	4
Business English	40	4	4
Advanced Business Communication	40	4	4

Figura 173. Optional Subjects BSc EHL 2015.

En outre, pour les étudiants de la filière anglophone, trois niveaux de cours de français axés sur le monde des affaires étaient également disponibles parmi les

cours optionnels. Ces mêmes étudiants avaient également la possibilité de suivre le cours de rédaction académique en français plutôt qu'en anglais.

A partir de 2016, le programme a changé légèrement comme nous le voyons ci-dessous dans la *Figura 174* et la *Figura 175*. Pendant l'année préparatoire (semestres 1 et 2), en dehors de changements mineurs de la partie académique (essentiellement l'incorporation d'activités complémentaires dans les cours correspondants), nous voyons que le changement majeur se réfère à l'augmentation des crédits pour la période de stage sans augmentation de leur durée. Le stage de 3e année (semestre 6) augmente, lui aussi, beaucoup quant aux crédits attribués.

SEMESTRE 1			
	Heures	Cr.US	ECTS
Cuisine 1	140,0	3,4	0
Cuisine Gastronomique BDS (Berceau des sens)	40,0	1,0	
Cuisine Food Court	50,0	1,2	
Pâtisserie Production	25,0	0,6	
Cuisine Finger Food	25,0	0,6	
Cuisine 2	85,5	2,1	0
Cuisine Pédagogique	25,0	0,6	
Boulangerie	15,5	0,4	
Pâtisserie Pédagogique	25,0	0,6	
Recherche et Développement	20,0	0,5	
Restaurant	215,0	5,3	0
Restaurant Gastronomique BDS	54,0	1,3	
Food Court Restaurant	46,0	1,1	
Bar Principal	35,0	0,9	
Bar Cocktails	35,0	0,9	
Banquets	45,0	1,1	
Enologie	70,0	1,7	0
Enologie et géographie viti-vinicole	45,0	1,1	
Connaissance des boissons et réglementations	25,0	0,6	
Hébergement	60,0	2,0	0
Housekeeping	24,0	0,8	
Front office	36,0	1,2	
Contrôle et logistique	57,5	1,4	0
Préparations préliminaires	25,0	0,6	
Stewarding	32,5	0,8	
Introduction à la culture hôtelière	102,0	3,4	0
Economie des industrie de l'accueil	18,0	0,6	
Alimentation et culture	18,0	0,6	
Anthropologie de l'hospitalité	18,0	0,6	
Opérations en Hébergement	18,0	0,6	
Introduction to Business English 1	30,0	1,0	

SEMESTRE 2		
	NA	20
Stage 24 semaines		
TOTAL 1 + 2	730,0	39,3

SEMESTRES 3 et 4			
	Heures	Cr.US	ECTS
Bases de Gestion en Accueil	225,0	15,3	23
Contrôle des coûts en Restauration	30,0	2,0	
Gestion Opérationnelle Hébergement	30,0	2,0	
Fondamentaux du Marketing	30,0	2,0	
Comportement Humain	30,0	2,0	
Economie du Tourisme	45,0	2,7	
Conception et Qualité de Service	30,0	2,3	
Marketing Opérationnel	30,0	2,3	
Introduction aux outils de décision	255	16,1	24
Comptabilité générale	45	2,7	
Micro-économie	30	1,7	
Bureautique/Tableur	30	1,7	
Mathématiques	45	2,7	
Analyse Financière	30	2,3	
Macro-économie	30	2,3	
Méthodes quantitatives	45	2,7	
Communication et Culture	150	8,6	13
Anglais	60	4	
Espagnol (2 langues sur 4)	30	1,3	
Allemand (2 langues sur 4)	30	1,3	
Mandarin (2 langues sur 4)	30	1,3	
Russe (2 langues sur 4)	30	1,3	
Gestion du Risque Juridique	30	2,0	
TOTAL 3 + 4	630,0	40,0	60,0

Figura 174. Common Core BSc EHL 2016 Semesters 1 to 4.

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

Les cours optionnels se concentrent sur le dernier semestre. Ces changements sont significatifs quant à l'importance croissante des périodes de stage dans le curriculum.

SEMESTRE 5			
	Heures	Cr.US	ECTS
Analyse de la Gestion d'entreprise	120	8,0	12
Comptabilité de Gestion	45	3,0	
Management du Revenu	45	3,0	
Info Clients et Canaux de Distribution	30	2,0	
Gestion Appliquée à l'Accueil	90	8,1	12
Système de Gestion des Talents	30	2,7	
Marketing International des services	30	2,7	
Management des Opérations de Service	30	2,7	
Communication et Culture	60	4,0	6
Espagnol (1 langues sur 4)	30	1,3	
Allemand (1 langues sur 4)	30	1,3	
Mandarin (1 langues sur 4)	30	1,3	
Russe (1 langues sur 4)	30	1,3	
Gestion du Risque Juridique	30	2,7	
SEMESTRE 6			
	Heures	Cr.US	ECTS
Stage 24 semaines	NA	20	30
TOTAL	270	40,1	60,0

SEMESTRE 7			
	Heures	Cr.US	ECTS
Analyse Intégrée de Gestion d'entreprise	120	10,1	15
Stratégie d'Entreprise	45	3,7	
Finance d'Entreprise	45	3,7	
Méthode de Recherche ou Gestion de Proje	30	2,7	
Gestion Intégrée du Secteur de l'Accueil	90	9,9	15
Finance de l'Immobilier	30	3,3	
Gestion du Patrimoine	30	3,3	
Leadership	30	3,3	
SEMESTRE 8			
	Heures	Cr.US	ECTS
Cours Electifs (3 cours/6 semaines)	90	8	12
Travail de diplôme (10 semaine)			18
TOTAL	300	40	60

Figura 175. Common Core BSc EHL 2016 Semesters 5 to 8.

Le Master offert par l'EHL est un « Executive MBA in Hospitality Administration », d'une durée de douze mois et dispensé exclusivement en anglais. Il comporte 1.920 heures de cours, soit 43 Crédits US ou 64 ECTS. Tout comme les deux autres programmes, le Master bénéficie d'une accréditation américaine de la NEASC ainsi qu'une accréditation suisse de type HES-SO d'un niveau universitaire en sciences appliquées.

Depuis 2016, EHL offre aussi un Master mixte avec une partie d'apprentissage à distance de 80% (hors campus) et 20% présentiel (sur campus). C'est un "MBA in Hospitality" totalement en anglais mais, à la fin de 2016, il manquait toujours d'accréditations tant européenne que américaine.

4.2 Glion Institute of Higher Education (Glion ou GIHE)

Glion Institute of Higher Education se classe comme une des meilleures écoles de gestion hôtelière au monde (Taylor Nelson Sofres, 2010). L'institut a été créé en 1962 par Walker Hunziker et Frédéric Tissot, situé dans le "Grand Hotel Bellevue", de la ville suisse de Glion, avec une première promotion de 15 étudiants de 5 nationalités différentes (Glion Institute of Higher Education, 2017). En 1989, s'est ouvert le campus de Bulle où est imparti le programme du MBA. Dans les premières années, le "Centre International Glion", en français, aussi connu comme "International Institute of Glion", en anglais, offrait un diplôme en 3 ans basé sur la tradition hôtelière suisse avec l'ambition d'adapter ses cours et programmes aux changements incessants de l'industrie.

En 1995, le Bachelor Degree complète l'offre académique, suivie en 2000, par le Master Degree. En 2002, le "Centre International Glion" est entré dans le groupe "Laureate International Universities" duquel faisait déjà partie "Les Roches", et a changé son nom en "Glion Institute of Higher Education". En 2013, s'est ouvert un campus supplémentaire à Londres.

Actuellement, le campus initial de Glion, à côté de la ville de Montreux, est tant une école qu'un hôtel avec une vue spectaculaire sur le lac Léman, les Alpes suisses et françaises et la Riviera suisse. Il comprend cinq restaurants, des hébergements pour étudiants, une bibliothèque et des salles de cours. C'est là que se donnent les cours de la première année d'études.

Le campus de Bulle, dans le district de Gruyère et le canton de Fribourg, est situé à seulement 30 minutes en voiture de Glion. Ses infrastructures modernes accueillent les étudiants à partir de la deuxième année.

Jusqu'en 2015, GIHE offrait un diplôme d'études universitaires hôtelières générales (DEUHG). Ce programme constituait aussi les deux premières années du Bachelor, les quatre premiers semestres étant en tronc commun. Il s'agissait d'une formation de deux ans, équivalant à un BTS et débutant en janvier, juillet ou octobre. Comme nous pouvons l'observer à la *Figura 176*, un stage pratique de six mois était incorporé après un premier semestre académique. Pour les étudiants ayant commencé leur formation en octobre, le stage pouvait être allongé jusqu'à neuf mois car le deuxième semestre académique (troisième semestre du cycle) débutait en janvier.

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diplôme	ACADEMIQUE		PRATIQUE		ACADEMIQUE		ACADEMIQUE																													
Diplôme			ACADEMIQUE		PRATIQUE		ACADEMIQUE		ACADEMIQUE																											
Diplôme					ACADEMIQUE		PRATIQUE		ACADEMIQUE		ACADEMIQUE																									

Figura 176. Academic Rhythm DEUHG Glion till 2015.

Le DEUHG avait une accréditation NEASC et était reconnu par les autorités du canton de Fribourg. Cependant, il ne donnait pas droit au système ECTS de l'espace européen d'éducation supérieure. La *Figura 177* reflète son curriculum.

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS		CTS
Professional Development	9	Professional Development	9	Professional Development	6
Craft based learn. in Service & Kitchen	3	Craft based learn. in Food & Beverage	3	Food & Beverage Mgt.	3
Intro to Food & Beverage	3	or Craft based learn. in Rooms Div.	3	Managing Rooms Revenue	3
Rooms Division	3	Food & Beverage Administration	3	Entrepreneurship	9
Entrepreneurship	3	Hospitality Operations Management	3	Management Finance	3
Intro to Hospitality Management	3	Entrepreneurship	6	Entrepreneurial Management	3
General Education (Languages)	3	Principles of Tourism & Travel	3	Principle of Marketing	3
English for Academ. Purp. Intermediate	3	Basic Financial Accounting	3	General Education	9
or EAP upper Intermediate	3	General Education (Languages / IT)	3	EAD Advanced	3
or EAP Advanced	3	EAP upper Intermediate	3	or Critical reading of Literature	3
or Spanish	3	or EAP Advanced	3	or Organizat. Communication	3
or French	3	or IT in Business & Society	3	plus 2 optional courses	6
General Education	6	or Spanish	3	TOTAL	24
Information Technology	3	or French	3		
Pers. Development & Academic Skills	3	General Education	4		
TOTAL	21	Psychology of Leadership	3		
		or Principles of Geopolitics	3		
SEMESTRE 2		Advanced Academic Support	1		
		TOTAL	22		
Stage 24 semaines	2				
TOTAL	2				

Figura 177. Curriculum DEUHG Glion till 2015.

Une possibilité de sortie du programme après le troisième semestre permettait d'obtenir un diplôme en gestion hôtelière et restauration (DGHR) similaire à celui offert par l'Ecole Hôtelière de Lausanne mais néanmoins plus court.

De même que le DEUHG, le DGHR était accrédité par la NEASC et par les autorités cantonales de Fribourg.

La partie académique du DGHR (semestres 1 et 3), et donc les deux premiers semestres académiques du DEUHG, avaient lieu sur le campus de Glion. Le dernier semestre académique du DEUHG avait lieu, quant à lui, sur le campus de Bulle en Gruyère.

Les cours donnés sur le campus de Glion pouvaient être suivis en français ou en anglais. Les cours donnés sur le campus de Bulle, par contre, étaient exclusivement en anglais.

Depuis 2015, le DEUHG n'est plus disponible tandis que se poursuit une option pour sortir du programme de bachelier après le troisième semestre comme le faisait le DGHR. L'étudiant obtient, de cette manière, un "Diploma in Hospitality Management" avec deux semestres académiques plus un semestre de stage. Cette option est très cachée sur la page internet de l'école (elle se trouve après avoir fait une recherche interne avec l'option "search" et le mot "diploma") et ne se commercialise pas.

Pour le bachelor, GIHE offrait aussi jusqu'en 2015 la possibilité de choisir entre le BBA (Bachelor in Business Administration) et le BA (Bachelor in Arts) avec différentes options: BBA (Bachelor in Business Administration) in Hospitality Management, BA (Bachelor of Arts) in Hospitality Management with Sustainable Development in Tourism, BA in Hospitality Management with Real Estate Finance and Revenue Management, BA in Hospitality and Human Resources, BA in Hospitality Management with Sales and Marketing, BA in Hospitality Management with Event Management ou BA in Hospitality Management with Environmental Management.

Le campus de Londres offrait seul le BBA in Hospitality Management. Ce dernier campus n'offrait pas non plus les possibilités du DEUHG ou du DGHR.

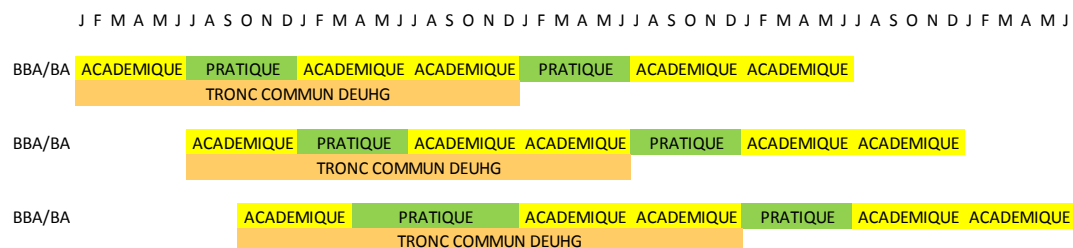


Figura 178. Academic Rhythm BA & BBA Glion till 2015.

La *Figura 178* nous enseigne comment la première partie du diplôme (BA ou BBA) était en tronc commun avec le DEUHG, raison pour laquelle je ne reproduis pas le contenu du curriculum de ses deux premières années déjà que nous pouvons les consulter dans la *Figura 177* à la page précédente.

La quantité des options du programme du bachelor (BBA et BA) et le système de spécialisations donnaient une très grande flexibilité pour les deux derniers semestres académiques durant lesquels les étudiants devaient choisir les spécialisations et options.

La *Figura 179* reflète le contenu des deux derniers semestres du diplôme (semestres 6 et 7), après le tronc commun avec le DEUHG (semestres 1 à 4) et du second semestre de stages (semestre 5).

SEMESTRE 6		SEMESTRE 7	
	CTS		CTS
Développement Professionnel	3	Développement Professionnel	10
Ressources humaines	3	Dissertation ou Recherche + Rapport	6
Techniques d'Entreprises	12	Séminaire de l'emploi	1
Droit et Législation	3	Centre d'évaluation	3
Economie	3	Techniques d'Entreprises	9
2 Cours de spécialisation	6	3 Cours de spécialisation	9
Culture Générale		21	
Philosophie et éthique	3		
Statistique	3		
Techniques de recherche et de rédaction de rapport	3		
Comportement organisationnel	3		
3 Cours optionnels	9		

Figura 179. Curriculum BA/BBA Glion Semesters 6 & 7 till 2015.

A partir de 2015, le BA a disparu et les programmes se sont uniformisés en un BBA avec différentes spécialisations: BBA in Hospitality Management with Luxury Brand Management, BBA in Hospitality Management with Real Estate Finance and Revenue Management, BBA in Hospitality Management with Sales and Marketing, BBA in Hospitality Management with New Venture Creation. La structure du programme s'est complètement modifiée jusqu'à un système de

blocs consécutifs. Chaque bloc représente neuf semaines de cours à raison de 50 heures par semaine et une semaine d'examens.

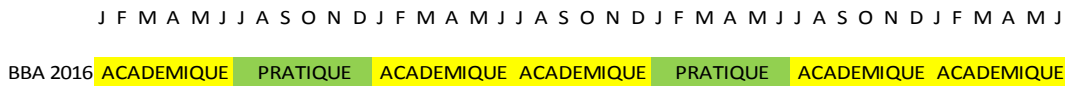


Figura 180. Academic Rhythm BBA Glion 2016.

Comme nous pouvons le vérifier, c'est un changement radical de curriculum et de rythme académique.

Même si l'alternance de semestres académiques et de stages reste identique au rythme académique antérieur comme nous pouvons l'observer dans la *Figura 180*, le rythme au sein des semestres académiques est très différente avec un enseignement en modules.

SEMESTRE 1	SEMESTRE 3
Block 1: F&B	Block 5: General Education
Applied Learning F&B Introduction Applied Learning F&B Advanced Communication in Service	Research Methods Sociology of Food Environmental Management
Block 2: Rooms Division	Block 6: Business Performance
Applied Learning Front Office Applied Learning Housekeeping Communication in Service	Financial Accounting Hospitality Business Human Resources
SEMESTRE 2	SEMESTRE 4
Blocks 3 and 4: Internship	Block 7: Management & Entrepreneurial
Internship 24 weeks Applied Learning Online Course	Hospitality Operations Management Entrepreneurial Management Management Finance
	Block 8: Research & Macro Environment
	Principle of Marketing Economics Statistics

Figura 181. Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 1 to 4.

SEMESTRE 5	SEMESTRE 7
Blocks 9 and 10: Internship	Block 13: Business Development
Internship 24 weeks Reflection of Practice Online Course	Ethics & Social Responsibility Innovation Project Management
SEMESTRE 6	Block 14: Future Strategies
Block 11: People Management	Research and Consultancy Change Management International Business Strategy
Intercultural Management Consumer Behavior Leadership	
Block 12: Specialization	Honors Capstone Block
Specialization Courses Organizational Behavior Business Planning Entrepreneurial Finance	Dissertation Proposal Dissertation Project

Figura 182. Curriculum BBA Glion 2016 Semesters 5 to 7.

Dans la *Figura 181* et dans la *Figura 182*, nous pouvons observer le contenu du nouveau curriculum du BBA de Glion depuis 2016.

Au niveau du bachelor, Glion offre aussi un "Bachelor Degree in Event, Sport and Entertainment Management".

Un post graduat destiné aux étudiants avec des études universitaires préalables et désirant se dédier à une carrière administrative du secteur hôtelier est composé par les blocs 1,2 et 6 du BBA plus une période de stage de quatre à six mois. Sa durée totale est d'un an et trois mois.

Au niveau des Masters, l'offre se compose d'un Master of Science in Hotel Management (MSc), un Master of Science in Hospitality Finance (MSc) et un MBA in Hospitality and Service Industries.

4.3 Les Roches International School of Hotel Management

"L'Ecole des Roches" a été créée en 1954 par les frères Marcel et Jean-Pierre Clivaz (Les Roches International School of Hotel Management, 2017). A ce moment, elle n'était pas spécialisée en gestion d'hôtels mais offrait des programmes d'éducation secondaire américains et européens pour une soixantaine de jeunes de 12 à 18 ans (les garçons à Les Roches et les filles aux Prés Fleuris). Pendant les premières années, les étudiants venaient essentiellement de France et d'Italie avant d'accueillir des jeunes des Etats-Unis et des autres états européens jusqu'à compter, en 1965, 220 étudiants de 60 pays différents et de 5 continents. Face au succès de l'école, Francis et Roger Clivaz, frères des fondateurs, Marcel et Jean-Pierre, se sont unis au projet.

En 1979, "l'Ecole des Roches", en français, est connue aussi comme "Les Roches International School", en anglais, s'est convertie en "Les Roches, Hotel and Tourism School" marquant sa spécialisation dans la formation hôtelière et se convertissant comme la première et unique école hôtelière suisse offrant des programmes en anglais. Entre 1979 et 1983, les programmes d'éducation secondaire et le programme supérieur en gestion hôtelière existaient en parallèle mais, en 1983, Les Roches ferma son école secondaire pour se concentrer sur la formation hôtelière avec quelques 170 étudiants.

En 1986, s'est signé un contrat entre Gesthotel S.A., propriétaire de l'école, et la Swiss Hotel Association (SHA). Entre 1987 et 2010, l'institution fut reconnue par la Swiss Hotel Association sous le nom de "Swiss Hotel Association Hotel Management School Les Roches". En novembre 2000, Les Roches fut achetée par "Sylvan International Universities", groupe éducatif américain avec des campus aux Etats-Unis, au Mexique, au Chili, en Espagne et d'autres pays. En 2004, "Sylvan International Universities" a changé son nom en "Laureate International Universities" (LIU) et en 2010, Bill Clinton, ancien président des USA, a été nommé "Chancellor of Laureate International Universities".

Les Roches offre en partie ou en totalité ses programmes sur trois campus différents, en Suisse, en Espagne et en Chine, constituant une seule et même université. Les diplômes offerts par ces trois campus ont donc exactement la même valeur car émis par une institution unique. Néanmoins, la totalité des programmes n'est pas toujours disponible sur l'ensemble des campus.

Outre les trois campus constituant l'Université Les Roches, des accords de partenariat existent avec la "Blue Mountains International Hotel Management School" à Leurra et à Sidney en Australie, avec la "Royal Academy of Culinary Arts" à Amman en Jordanie et avec le "Enderun College" à Manille aux Philippines.

Les programmes académiques sont accrédités par la "Commission on Institutes of Higher Education" (CIHE) de la "New England Association of Schools and Colleges" (NEASC) et la totalité des cours se donnent en anglais. L'offre académique de Les Roches se compose d'un éventail étendu de cours en gestion hôtelière, couvrant les domaines de l'industrie touristique et du voyage. Le programme comprend des cours, tant théoriques que pratiques, et inclut des périodes courtes de stage dans l'école et des stages plus longs dans les hôtels, restaurants et les institutions accréditées par l'école. Les habiletés intellectuelles des étudiants se développent grâce aux cours d'éducation générale en relation avec le contexte global du programme éducatif. L'atmosphère internationale et l'esprit véhiculé par l'école mettent en valeur la compréhension des différences culturelles et nationales.

4.3.1 Bluche Campus (LRB)

Sur son campus de Bluche, près de Cran Montana en Suisse, Les Roches offre un diplôme en gestion hôtelière (Hotel Management Diploma), un Bachelor Degree of Business Administration (BBA) et un Master of Business Administration (MBA). Tous les cours se donnent en anglais (Les Roches International School of Hotel Management, 2017).

Le programme phare est sans conteste le Bachelor of Business Administration. En effet, tout comme à Glion, le diplôme est constitué par les quatre premiers semestres du BBA, comme nous le voyons à la *Figura 183*. Le diplôme est de plus en plus présenté comme une sortie avant terme du programme principal plutôt que de présenter le BBA comme une prolongation du diplôme. Cette vision est purement marketing puisque le résultat reste identique et démontre une claire volonté de privilégier le BBA.

« ...students generally continue their studies and complete the bachelor degree ; however, they have the possibility to start their professional

career at this stage » (Les Roches International School of Hotel Management, 2017).

Le programme en tronc commun entre le Diplôme et le BBA est constitué par trois semestres académiques et un semestre de stages. Les étudiants désirant terminer leurs études à ce stade, sans poursuivre vers le BBA, devront encore suivre deux semestres de stages pratiques supplémentaires.

Ceux qui continuent le BBA devront accomplir seulement un semestre supplémentaire de stages après les quatre premiers semestres en tronc commun avant d'entrer dans les deux derniers semestres académiques.

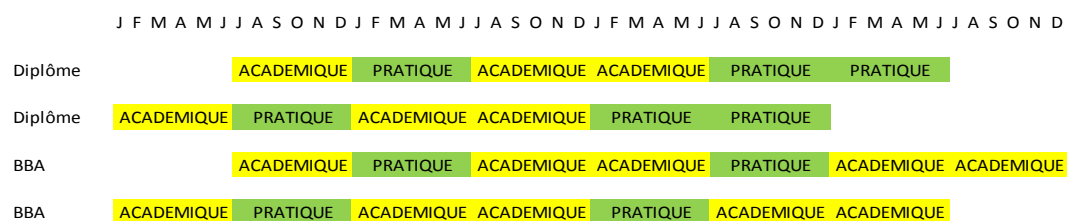


Figura 183. Academic Rhythms Diploma & BBA LRB.

Jusqu'il y a deux ans, Les Roches proposait une alternance symétrique avec un premier semestre académique suivi par un semestre de stage, un autre semestre académique, un stage additionnel, un troisième semestre académique et un stage final. Comme nous pouvons l'observer dans la *Figura 184*, c'était un typique "Old Sandwich Intern Program".

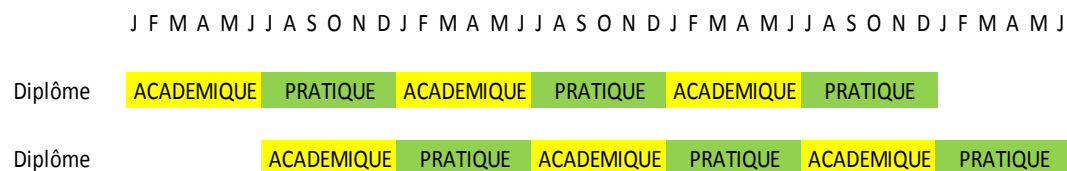


Figura 184. Academic Rhythm Diploma LRB till 2012.

Le système a été modifié en 2012 pour unir le second et le troisième semestres académiques, proposant les stages à la fin.

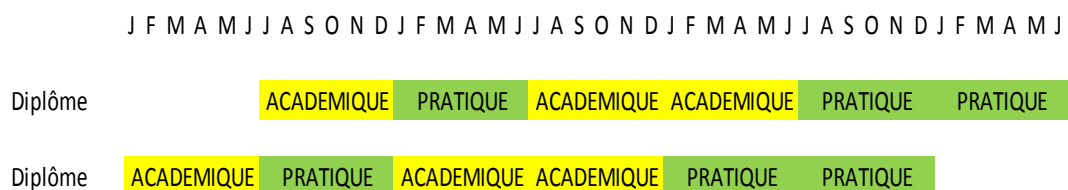


Figura 185. Academic Rhythm Diploma LRB 2012 to 2014.

En 2015, ils ont décidé d'unir le premier et le second semestres académiques pour incorporer les stages au début de la seconde année de formation.

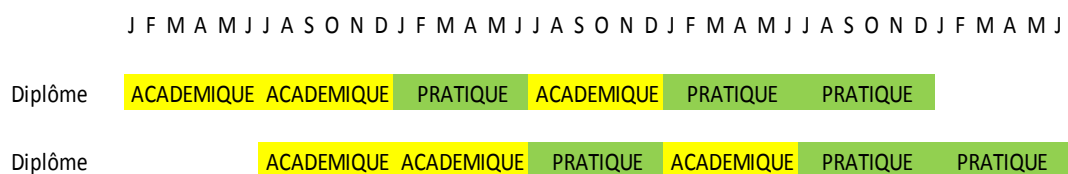


Figura 186. Academic Rhythm Diploma LRB 2015.

Le Diplôme, tout comme le BBA, est reconnu par la NEASC via la CIHE ainsi que par les autorités cantonales du Valais.

Pour pouvoir poursuivre le Bachelor Degree, les étudiants doivent avoir atteint une note moyenne de 7,5/10 durant les trois premiers semestres académiques. Les semestres de stages n'entrent pas dans le calcul de la moyenne générale parce qu'ils ne sont pas évalués comme tels, l'étudiant peut seulement obtenir un "pass" (reçu) ou un "fail" (refusé) mais n'a pas une note dans une échelle de 1 à 10 ou de 1 à 4 ni même une appréciation de A à F comme dans le système ECTS.

Le Bachelor Degree of Business Administration est disponible, sur le campus de Bluche, avec sept spécialisations différentes : "Spa & Health Management", "Entrepreneurship", "Finance", "Marketing", "Innovations and Sustainability", "Event Management" et "Culinary Business Management"

En ayant les premiers semestres en commun avec le Diplôme, le BBA de Les Roches a aussi eu des variations de rythmes académiques tout au long des dernières années. La *Figura 187*, la *Figura 188* et la *Figura 189* nous enseignent cette évolution.

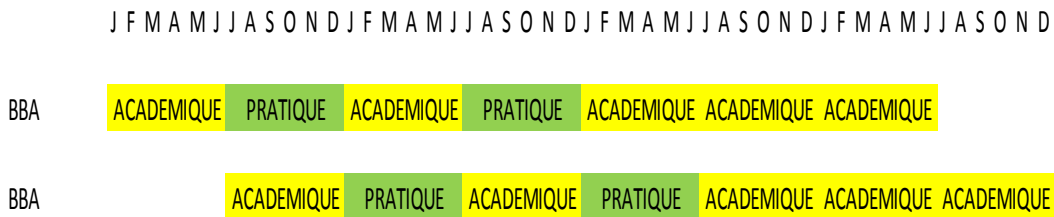


Figura 187. Academic Rhythm BBA LRB till 2012.

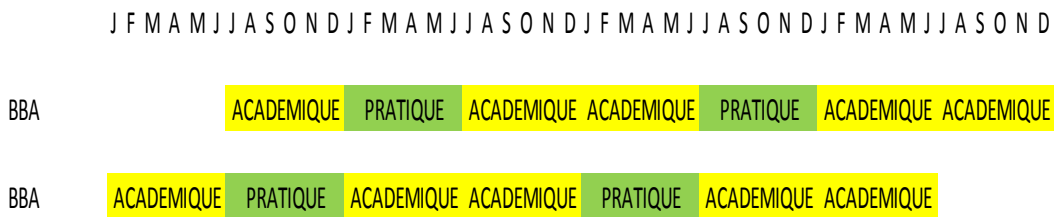


Figura 188. Academic Rhythm BBA LRB 2012 to 2014.

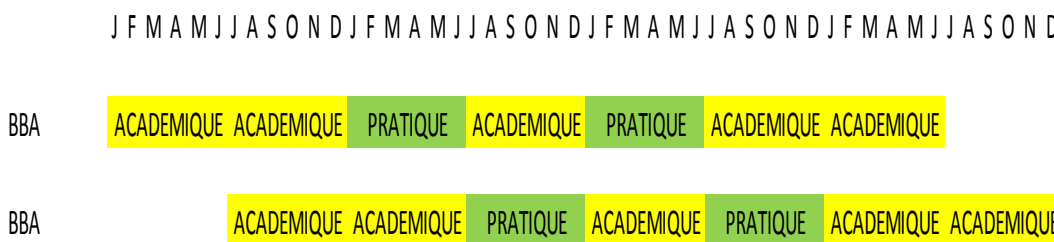


Figura 189. Academic Rhythm BBA LRB 2015.

Comme précisé plus haut, les premiers semestres (semestres 1 à 5) sont identiques à ceux du Diplôme comme nous pouvons le constater à la *Figura 187*, à la *Figura 188* et à la *Figura 189*.

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3	
	CTS		CTS
Professional Development	17	Professional Development	14
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Academic English	3	Effective Communication	3
EAP Advanced	3	French, German or Spanish level 1	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French or Spanish level 2	3	French or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	26	TOTAL	26
SEMESTRE 2		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS
Internship 24 weeks	2	Internship 24 weeks	2
TOTAL	2	TOTAL	2
SEMESTRE 5			
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education (1 course from:)	3
Rooms Division Management	3	French, German or Spanish level 1	3
Food & Bev. Management	3	French, German or Spanish level 2	3
Facilities Management	3	French, German or Spanish level 3	3
Hosp. Managerial Accounting	3	French or Spanish level 4	3
Hospitality Human Ressources	3	Mandarin or Italian level 1	3
Hospitality Marketing	3	General Education (compulsory)	6
		Economics	3
		Introduction to Psychology	3
		TOTAL	27

Figura 190. Curriculum BBA LRB Semesters 1 to 5 till 2012.

Dans la *Figura 190*, nous pouvons observer, à nouveau, la parfaite alternance entre semestres académiques et les stages jusqu'en 2012. Nous voyons aussi que le premier semestre académique est dédié au service d'alimentation et boissons (Service in F&B) et aux opérations d'hébergement (Rooms Division Operations). Le deuxième semestre académique (semestre 3) est dédié à la production en

alimentation et boissons (culinary) et à l'administration de l'hébergement (Rooms Division Administration). Le dernier semestre académique est axé sur la gestion (Management).

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3	
	CTS		CTS
Professional Development	17	Professional Development	14
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Academic English	3	Effective Communication	3
EAP Advanced	3	French, German or Spanish level 1	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French or Spanish level 2	3	French or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	26	TOTAL	26
SEMESTRE 2			
	CTS		
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		
SEMESTRE 4		SEMESTRE 5	
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education	6
Rooms Division Management	3	Economics	3
Food & Bev. Management	3	Introduction to Psychology	3
Facilities Management	3	General Education (1 course from:)	3
Hosp. Managerial Accounting	3	French, German or Spanish level 1	3
Hospitality Human Ressources	3	French, German or Spanish level 2	3
Hospitality Marketing	3	French, German or Spanish level 3	3
		French or Spanish level 4	3
		Mandarin or Italian level 1	3
		TOTAL	27
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		

Figura 191. Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2012 to 2014.

Dans la *Figura 191*, nous pouvons observer que les contenus académiques des programmes de Diplôme et de BBA suivent la même logique entre 2012 et 2014

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

qu'avant 2012. Seule l'alternance entre semestres théoriques et les stages variait.

A partir de 2015, nous avons déjà la version actuelle du programme comme indiqué dans la *Figura 192*.

SEMESTRE 1		SEMESTRE 2	
	CTS		CTS
Professional Development	17	Professional Development	14
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Academic English	3	Effective Communication	3
EAP Advanced	3	French, German or Spanish level 1	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French or Spanish level 2	3	French or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	26	TOTAL	26
		SEMESTRE 3	
			CTS
		Internship 24 weeks	2
		TOTAL	2
SEMESTRE 4		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS
Professional Development	18	General Education	6
Rooms Division Management	3	Economics	3
Food & Bev. Management	3	Introduction to Psychology	3
Facilities Management	3	General Education (1 course from:)	3
Hosp. Managerial Accounting	3	French, German or Spanish level 1	3
Hospitality Human Ressources	3	French, German or Spanish level 2	3
Hospitality Marketing	3	French, German or Spanish level 3	3
		French or Spanish level 4	3
		Mandarin or Italian level 1	3
		TOTAL	27
SEMESTRE 5			
	CTS		
Internship 24 weeks	2		
TOTAL	2		

Figura 192. Curriculum BBA LRB semesters 1 to 5 - 2015

Grâce à la *Figura 193*, nous pouvons observer que l'avant dernier semestre (semestre 6) est un tronc commun comportant quelques cours à option.

SEMESTRE 6		SEMESTRE 7	
	CTS		CTS
Professional Development	12	Professional Development	6
Modeling for Management	3	Revenue & Pricing Management	3
International Strategic Marketing	3	Tourism Studies	3
Financial Management	3		
Leadership & Human Resources	3	General Education (2 courses from:)	6
		Politics & International Affairs	3
General Education (1 course from:)	3	Contemporary History	3
Principles of Sociology	3	Theatre Studies & Drama	3
Cultural Diversity	3	Healthy Lifestyles	3
Words & Images: making the words move	3	Right & Wrong - Ethics & Moral	3
Principles of Philosophy	3	Aesthetic Expressions	3
Advanced French and Literature	3	Antropology of Tourism	3
Aesthetic Expressions	3	Web Development	3
		Environmental Studies	3
General Education	6	The Science & Culture of Gastronomy	3
Research Methods	3	Architecture & Building Design	3
Quantitative Techniques	3	People, Conflict & Negotiation	3
		Reading between the Lines	3
TOTAL	21	Specialization Courses (2)	6
		TOTAL	18
SPÉCIALISATIONS		SPÉCIALISATIONS	
	CTS		CTS
Entrepreneurship	6	Hotel Design & Project Mgt.	9
Hotel Design	3	Project Mgt. & Contract Mgt.	3
Business Planning	3	Designing & Managing Buildings	3
		Architecture & Building Design	3
Marketing	6	"Architecture & Building Design" being compulsory, only 1 subject has to be chosen in General Education.	
Integrated Marketing Communication	3		
Hospitality Distribution & E-Commerce	3	Culinary Business Management	9
		Menu Engineering & Product Knowledge	3
Finance	6	The Culinary Business & Events Mgt	3
Financial Mgt. For Decision Making	3	The Science & Culture of Gastronomy	3
Performance Management	3	"The Science & Culture of Gastronomy" being compulsory, only 1 subject has to be chosen in General Education.	
Event Management	9		
Corporate Events & Hospitality	3		
Event Operations & Project Mgt.	3		
Events Marketing & Public Relations	3		
In this case, "Tourism Studies" is replaced by the 3rd specialization subject			

Figura 193. Curriculum BBA LRB semesters 6&7.

Le dernier semestre (semestre 7) comprend les cours de spécialisation qui détermineront le titre final du BBA :

- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Spa and Health Management;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Entrepreneurship;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Finance;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Marketing.*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Event Management;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Innovation and Sustainability;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Culinary Business Management;*

En outre, pour obtenir le titre « avec Honneurs » (Honors Degree), les étudiants devront obtenir une note moyenne de 7,5/10 jusqu'au cinquième semestre, une note minimum de 7/10 durant le sixième semestre et rédiger, avec succès, un mémoire de fin d'études d'une longueur de 10.000 mots.

Un Master of Business Administration (MBA) in Hospitality Management est également offert sur une durée d'un an. Il se compose de deux semestres académiques et inclus un travail de fin d'étude (mémoire). Les étudiants ont le choix entre deux spécialisations, Finance (MBA in Hospitality Management with Finance) et Marketing (MBA in Hospitality Management with Marketing). Un Master en Science (MSc) in Hospitality Leadership en un an existe également.

L'offre se complète par deux post graduats. Un Postgraduate in Hospitality Administration (PGD) d'une durée d'un an et demi (deux semestres académiques suivis d'un semestre de stage pratique) et un Postgraduate Higher Diploma in Hospitality Management (PGHD) d'une durée de deux ans (trois semestres académiques suivis d'un semestre de stage pratique).

Tant les Masters que les Post Graduats sont reconnus par les autorités cantonales et accrédités par la NEASC.

4.3.2 Branch Campus Marbella (LRM)

Sur son campus de Marbella, dans le sud de l'Espagne, Les Roches offre le Diplôme en Gestion Hôtelière (Hotel Management Diploma) et le Bachelor Degree of Business Administration selon les mêmes modalités que sur le campus de Bluche mise à part une offre plus restreinte en ce qui concerne les cours optionnels et les spécialisations (Les Roches Marbella, 2017). Les Masters ne sont pas disponibles sur ce campus et les programmes de post graduats sont différents.

La *Figura 194* nous montre qu'en ce qui concerne le Diplôme (Hotel Management Diploma), la durée et la structure des semestres restent identiques mais le choix des langues est légèrement plus restreint. En effet, le mandarin et l'italien disparaissent de la liste des cours. De plus, le choix des niveaux en espagnol, allemand et français n'est pas complet sur la totalité des semestres.

Sur la *Figura 195*, nous observons que le Bachelor of Business Administration est offert avec un choix plus restreint pour les cours à options que sur le campus de Bluche. Par ailleurs, les spécialisations sont différentes:

- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Event Management;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Resorts Management;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Entrepreneurship and SME Management;*
- *Bachelor Degree of Business Administration in International Hospitality with Strategic HR Management;*

Les Roches Marbella propose deux programmes intensifs de post graduats, le Postgraduate Diploma in Hospitality Management (un semestre académique plus un semestre de stage) et le Postgraduate Diploma in Marketing Management for Luxury Tourism (un semestre académique, trois mois d'études de cas off campus et trois mois optionnels de stage).

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

SEMESTRE 1		SEMESTRE 3	
	CTS		CTS
Professional Development	16,5	Professional Development	13,5
Service Techniques (CBL)	3	Culinary Arts (CBL)	3
Cleaning Science & Stewarding	1,5	Pastry & Bakery Operations (CBL)	1,5
Principles of Bar & Bev Operations	3	Culinary Concepts	3
Service Concepts	3	Hosp. Financial Accounting	3
Rooms Division Operations	3	Rooms Division Administration	3
Introduction to the World of Hospitality	3		
General Education (2 courses from:)	6	General Education (2 courses from:)	6
Effective Writing	3	Advanced Writing Skills	3
Professional English	3	Effective Communication	3
French, German or Spanish level 1	3	French, German or Spanish level 2	3
French, German or Spanish level 2	3	French, German or Spanish level 3	3
General Education	3	General Education	6
Mathematics & Applied IT	3	Scientif. Princ. Of Human Nutrition	3
		Organizational Behavior	3
TOTAL	25,5	TOTAL	25,5
SEMESTRE 2		SEMESTRE 4	
	CTS		CTS
Internship 24 weeks	2	General Education (1 course from:)	3
TOTAL	2	French, German or Spanish level 1	3
		French, German or Spanish level 3	3
		General Education (compulsory)	6
		Economics	3
		Introduction to Psychology	3
		TOTAL	27
SEMESTRE 4		SEMESTRE 5	
	CTS		CTS
Professional Development	18	Internship 24 weeks	2
Rooms Division Management	3	TOTAL	2
Food & Bev. Management	3		
Facilities Management	3		
Hosp. Managerial Accounting	3		
Hospitality Human Ressources	3		
Hospitality Marketing	3		

Figura 194. Curriculum Diploma & BBA LRM semesters 1 to 5.

SEMESTRE 6		SEMESTRE 7	
	CTS		CTS
Professional Development	12	Professional Development	6
Modeling for Management	3	Revenue & Pricing Management	3
International Strategic Marketing	3	Tourism Studies	3
Financial Management	3		
Leadership & Human Resources	3	General Education (1 or 2 from:)	6
		Principles of Psychology	3
General Education (1 course from:)	3	Personal Professional Development	3
Principles of Sociology	3		
Principles of Law	3	Specialization Courses (2 or 3)	6
Looking to the Fut.: Sustain. & Soc. Resp.	3		
General Education	6		
Research Methods	3		
Quantitative Techniques	3		
TOTAL	21	TOTAL	18
SPÉCIALISATIONS		SPÉCIALISATIONS	
	CTS		CTS
Resorts Management	6	Entrepreneurship & SME Management	9
Timeshare & Spa Resort Hotels	3	Business Planning	3
Golf Club Management	3	SME Management	3
		Personal Effectiveness	3
Event Management	9	In this case, only 1 subject has to be chosen in General Education.	
Introduction to Event Management	3		
Convention & Trade Fair Planning	3		
Protocol & Etiquette	3		
In this case, only 1 subject has to be chosen in General Education.			

Figura 195. Curriculum BBA LRM semesters 6 & 7.

4.3.3 Branch Campus Jin Jiang – China

Le campus Jin Jiang, situé dans la ville de Shanghai en Chine, a été créé en collaboration avec Jin Jang International Hotels, entreprise chinoise spécialisée en gestion d'hôtels, leader dans le secteur et gérant près de 1500 hôtels dans le pays (Les Roches Jin Jiang, 2017).

Les étudiants de ce campus peuvent suivre le même programme que le Hotel Management Diploma offert en Suisse et en Espagne mais doivent aller sur un autre campus après les cinq premiers semestres (les trois semestres académiques en tronc commun avec l'Hotel Management Diploma et les deux semestres de stage) s'ils veulent suivre le BBA.

La structure et le contenu du programme académique est exactement la même que l'offre de Marbella et de Bluche. Les étudiants ont la possibilité d'incorporer les campus suisse ou espagnol après le cycle complet du diplôme (trois semestres académiques et deux de stage) ou après le second semestre académique (deux semestres académiques et un de stage).

Ils peuvent également suivre leurs études dans l'école apparentée de Blue Mountains en Australie mais cette option est uniquement valable après le second semestre académique (deux semestres académiques et un de stage).

Avec l'ouverture du nouveau campus Les Roches de Chicago aux Etats-Unis, en juillet 2016, cette option reste également possible avec les mêmes conditions qu'à Marbella et à Bluche.

Les Roches Jin Jang propose aussi un programme de post graduat similaire à l'offre de les Roches de Bluche.

4.3.4 Partnerships: Blue Mountains – Australia & Amman – Jordania

Bien qu'opérant sous le logo de Les Roches (Managed and Operated by Les Roches), la Royal Academy of Culinary Arts à Amman en Jordanie n'offre que des programmes de courte durée (Royal Academy of Culinary Arts, 2017):

- Un Diplôme en Arts Culinaires (Diploma in Culinary Arts) en deux ans ;
- Un Certificat en Opérations Culinaires de Base (Basic Culinary Operations Certificate) en un an ;
- Un Certificat de Spécialisations Culinaires (Culinary Specialization Certificate) en quinze semaines.

Nous ne sommes donc pas dans le cadre d'une Haute Ecole de Gestion Hôtelière, c'est pourquoi nous n'analyserons pas plus ce campus.

La Blue Mountains International Hotel Management School appartient au groupe Laureate International Universities et a sa division Laureate Hospitality Education (Blue Mountains International Hotel Management School, 2017). Laureate

International Universities et Laureate Hospitality Education étaient les anciens propriétaires de Les Roches et de Glion Institute of Higher Education.

Pour autant, il y avait des accords de collaboration entre ces écoles. Néanmoins, en juin 2016, la vente a été conclue entre Les Roches et Glion Institute of Higher Education au groupe français Eurazeo pour finaliser une opération de vente entamée en mars de la même année. La Blue Mountains International Hotel Management School faisant partie de la Torrens University of Australia (aussi propriété de Laureate), resta hors de l'accord de vente, rompant ainsi la relation avec Les Roches.

4.4 Swiss Education Group (SEG)

Le Swiss Education Group, SEG en abrégé, se compose de quatre Hautes Ecoles en Gestion Hôtelière (César Ritz Colleges, Hotel Institute Montreux, School of Hotel Management IHTTI Neuchâtel et Swiss Hotel Management School), ainsi que d'une Ecole Hôtelière à vocation culinaire (Culinary Arts Academy). Tous les campus du groupe sont situés en Suisse (Swiss Education Group, 2017).

4.4.1 César Ritz Colleges

Faisant partie de SEG depuis janvier 2011, César Ritz College offre une éducation hôtelière basée sur les valeurs fondamentales qui firent la réputation de l'éducation suisse : excellence, service, leadership et innovation (César Ritz Colleges Switzerland, 2017). Sa philosophie est celle de César Ritz (1850-1918), hôtelier suisse fondateur des hôtels Ritz et pionnier de l'hôtellerie de luxe.

Il offre un double diplôme en collaboration avec l'université de Washington (Washington State University), le "Bachelor of International Business in Hotel & Tourism Management" de César Ritz College accompagné du "Bachelor of Arts in Hospitality Business Management" de la Washington State University.

Les deux premières années de cours se déroulent sur le campus de Le Bouveret (municipalité de Port Valais, district de Monthey dans le canton du Valais en Suisse francophone) ou sur le campus de Lucerne (capitale du district du même nom et du canton de Lucerne en Suisse allemande). La troisième année se fait sur le campus de Brigue (municipalité de Brigue-Glis, district de Brigue dans le canton du Valais en Suisse francophone).

César Ritz a un rythme académique très spécial basé en blocs de onze semaines académiques. Les périodes académiques sont de deux ou trois blocs de onze semaines chacun et les stages de quatre à six mois.

Comme nous pouvons observer dans la *Figura 196*, les étudiants ont la possibilité d'entrer dans le programme quatre fois à l'année, en janvier, avril, juillet et octobre.

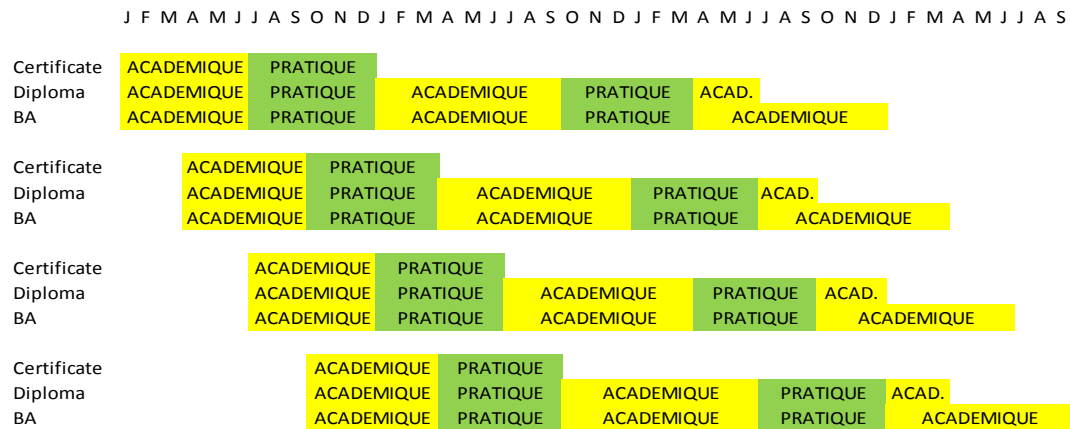


Figura 196. Academic Rhythms César Ritz

Après la première année dédiée au département des aliments et boissons (F&B Department), deux trimestres académiques de onze semaines chacun et un semestre de stage (voir *Figura 197*), les étudiants obtiennent le "César Ritz Certificate in Hotel & Restaurant Operations".



Figura 197. Curriculum Certificate César Ritz.

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

Year 2	Year 3
Term 3 (11 weeks)	Term 6 (11 weeks)
Rooms Division Operations Roots of Contemporary Issues Calculus for Hospitality Business Microeconomics Financial Accounting	Principles of Management Financial Management Hospitality Marketing Tourism in Global Perspective Business Planning Project 1
Term 4 (11 weeks)	Term 7 (11 weeks)
Hospitality and tourism Law The Built Environment Macroeconomics Managerial Accounting Cultural Diversity in Organisations	Career Management Human Resource Management Operational Analysis Service Operations Management Elective subject Business Planning Project 2
Term 5 (11 weeks)	Term 8 (11 weeks)
Statistics International Politics Food Service Systems and Control Hospitality Business Ethics Food Chemistry	Economics and Public Policy Social psychology of Hospitality Hospitality Leadership and Org. Behaviour Strategic Hospitality Management Elective subject Business Planning Project 3
Internship (4-6 months)	

Figura 198. Curriculum Diploma & BA César Ritz.

Suivent trois semestres académiques dans le département d'hébergement (Rooms Division) et de gestion d'entreprises (Hospitality Business) et un autre semestre de stage (Figura 198).

Après un sixième trimestre académique, les étudiants reçoivent le "Swiss Higher Diploma in Hotel and Tourism Management" reconnu et accrédité par le canton du Valais. Il manque deux trimestres académiques, détaillés en la Figura 198, pour obtenir le titre de "Bachelor of International Business in Hotel & Tourism Management" aussi reconnu et accrédité par le canton du Valais ainsi que le "Bachelor of Arts in Hospitality Business Management" de la Washington State University.

En plus du Bachelor, César Ritz Colleges offre aussi un Master of Arts (MA) en commerce international appliqué à la gestion hôtelière et touristique, "Master of Arts in International Business in Hotel and Tourism Management" et un "Master of Science (MSc) en International Hospitality Management" tous deux contiennent cinq blocs académiques (11 semaines chacun) et un semestre de stage. Les deux masters sont organisés en collaboration avec l'université de Derby (Grande Bretagne) et accrédités par celle-ci.

4.4.2 Hotel Institute Montreux (HIM)

L'Hotel Institute Montreux est spécialisé en gestion d'hôtels et affaires internationales (HIM Hotel Institute Montreux, 2017). Il est situé sur la municipalité de Montreux, dans le nouveau district de Riviera-Pays-d'Enhaut (il appartenait jusqu'en 2007 au district de Vevey), dans le canton du Vaud. Il se dédie à former des étudiants en tourisme international. Les programmes se focalisent sur la multiculturalité et les langues.

Le programme de bachelor de HIM, "BBA in Hospitality Management", est proposé en collaboration avec la Northwood University (Etats-Unis) et reconnu par cette dernière. La structure académique est un peu similaire à celle de la César Ritz Colleges, comme nous pouvons l'observer dans la *Figura 199*.

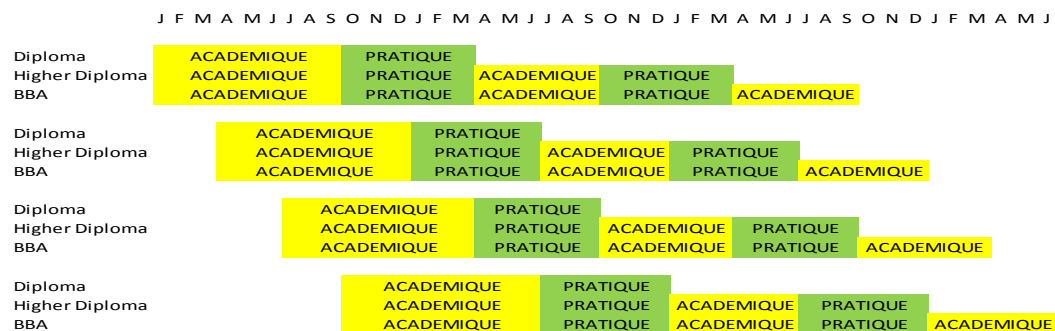


Figura 199. Academic Rhythms HIM.

La première année, reflétée dans la *Figura 200*, est dédiée aux départements des aliments et boissons (F&B Department) et d'hébergement (Rooms Division) avec trois semestres académiques (au lieu de deux trimestres au César Ritz) de onze semaines chacun et un semestre de stage. A ce stade, les étudiants obtiennent le "Swiss Diploma in Hotel Operations Management".

Suivent deux semestres académiques (au lieu de trois semestres au César Ritz) en gestion d'entreprises (Hospitality Business) et un autre semestre de stage pour obtenir le "Swiss Higher Diploma in International Hotel Management" duquel nous reproduisons le curriculum dans la première colonne de la *Figura 201*.

Il faut ajouter deux trimestres académiques, comme nous le voyons dans la deuxième colonne de la *Figura 201*, pour obtenir le titre "BBA in Hospitality Management" reconnu et accrédité par la Northwood University.

4. Les Ecoles Hôtelières Internationales

Year 1
Term 1 (11 weeks)
Accounting Principles F&B Service Theory and Practical Food Production Theory and Food Safety Introduction to the Hospitality Industry World Cultures and Customs Introduction to College Studies French, German or Spanish
Term 2 (11 weeks)
Food and Beverage Management Bar and Beverage Management Composition and Research Methods Communications Computer Applications Principles of Microeconomics French, German or Spanish
Term 3 (11 weeks)
Front Office Management and Operations Housekeeping Management Human Resources Management Principles of Macroeconomics Hospitality Sales and Marketing French, German or Spanish
Internship (4-6 months)

Figura 200. Curriculum Diploma HIM.

Year 2	Year 3
Term 4 (11 weeks)	Term 6 (11 weeks)
Principles of Management Resort Management Convention Mgt., Banqueting and Events Financial and Managerial Accounting Management of Information Technologies French, German, Spanish or Mandarin	Organizational Behaviour and Leadership Strategic Planning Introduction to Art Successful Business Models Statistics 1
Term 5 (11 weeks)	Term 7 (11 weeks)
Revenue Management Marketing Management Financial Management French, German, Spanish or Mandarin	International Trade Business Law International Management Introduction to European Literature Statistics 2 Philosophy of Enterprise
SPECIALISATIONS	
Finance or Human Resources or Luxury Marketing and Business Mgt.	
Internship (4-6 months)	

Figura 201. Curriculum Higher Diploma & BBA HIM.

La différence entre César Ritz Colleges et HIM est que l'apprentissage relatif au département de l'hébergement (Rooms Division) s'incorpore à la première année simultanément avec le département de Alimentation et Boissons (F&B Department) pour se centrer sur la pure gestion d'entreprises durant la deuxième année. Pour cette raison, nous avons trois trimestres académiques chez HIM durant la première année alors que César Ritz n'en a que deux, et deux trimestres académiques durant la deuxième année de HIM alors que César Ritz en compte trois. Chez HIM il n'existe pas de sixième semestre académique comme chez César Ritz pour obtenir le "Swiss Higher Diploma". Une autre différence est que HIM se focalise sur l'aspect international tandis que César Ritz se concentre sur la gestion du luxe.

HIM offre aussi un master en commerce international avec des spécialisations en Finance, Marketing ou Ressources Humaines, en deux ans, le "Master of International Business in Hospitality Management with specialization" (diplôme propre).

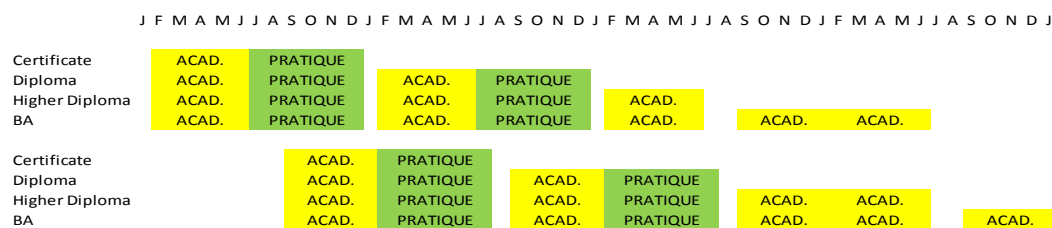


Figura 202. Academic Rhythms IHTTI.



Figura 203. Curriculum Certificate IHTTI.

4.4.3 International Hotel and Tourism Training Institute (IHTTI)

L' "International Hotel and Tourism Training Institute" ou IHTTI est une école de gestion hôtelière spécialisée dans la décoration intérieure, les innovations industrielles, les technologies et la gestion de marque de luxe (School of Hotel Management IHTTI Neuchâtel Switzerland, 2017). Il fut créé en 1984 à Neuchâtel et travaille en collaboration avec l'université de Derby en Grande Bretagne (laquelle accrédite aussi le master de César Ritz).

Le titre offert est un "BA in International Hospitality and Design Management" en un peu plus de trois ans. Le curriculum est organisé par semestres, alternant semestres académiques et de stages, ce qui est prouvé dans la *Figura 202*, permettant à l'étudiant d'obtenir un certificat ou diplôme en terminant chacune des années d'études.

Comme au César Ritz et HIM, la première année est consacrée au département d'aliments et boissons (F&B Department), un semestre académique de cinq mois et un semestre de stage. En finissant la première année, détaillé dans la *Figura 203*, les étudiants obtiennent le "Swiss Certificate in F&B Studies".

Suit un autre semestre académique focalisé sur le département d'hébergement (Rooms Division) et de gestion d'entreprises (Hotel Operations Management) et un autre semestre de stage pour obtenir le "Swiss Diploma in Hotel Operations Management", ce dit-curriculum est détaillé dans la première colonne de la *Figura 204*.

Après un troisième semestre académique (première partie de la seconde colonne de la *Figura 204*), les étudiants reçoivent le "Swiss Higher Diploma in International Hotel and Design Management".

IL manque un dernier semestre académique de cinq mois (seconde partie de la seconde colonne de la *Figura 204*) plus une période de six semaines (sur campus ou hors campus) pour rédiger le travail de fin d'études ("dissertation" ou "final project") et obtiennent le titre de "Bachelor of Arts in International Hospitality and Design Management".

IHTTI offre aussi un "Master of International Business in Hotel and Design Management" en deux ans. Il s'agit d'un diplôme propre.

Year 2	Year 3
Semester 2 (5 months)	Semester 3 (5 months)
Housekeeping Management Housekeeping Operations FO and Rooms Division Mgt. Hotel Information Systems Financial Accounting Introduction to Events and Decor Banketing & Events Interior Design 2 Audiovisual Technology Marketing Business Communication & Leadership French, German, Spanish or Mandarin	Human Resource Management Product & Brand Development Marketing Mgt. for the Service Industry Applied Research Skills Retail Mgt. Of Luxury Brands Managerial Accounting Hospitality Facility Mgt. & Design Interior Design 3 Logistic & Supplies for the Events Ind. AutoCAD French, German, Spanish or Mandarin
Internship (4-6 months)	Semester 4 (5 months)
	Advanced Consumer Behavior Delivering Added Value SME Development & Entrepreneurship HR Mgt. & Business Strategy Project Management Innovation in Design & Technology Integrated Project/Independent Study

Figura 204. Curriculum Diploma, Higher Diploma & BA IHTTI.

4.4.4 Swiss Hotel Management School (SHMS)

Située sur la partie haute de la municipalité de Montreux, dans le canton du Vaud, la Swiss Hotel Management School est voisine de la Hotel Institute Montreux (Swiss Hotel Management School, 2017).

Elle fut créée en 1992 comme école indépendante à Les Paccots (municipalité de Châtel Saint Denis dans le canton voisin de Fribourg) et a déménagé dans l'hôtel palace Caux-Palace (village de Caux, faisant partie de la municipalité de Montreux) en 1995. En 2004, elle a acquit le Mont Blanc Palace et l'Hôtel Belvédère, tous deux à Leysin (district de l'Aigle dans le canton du Vaud également) où se situe un deuxième campus. Actuellement, les deux premières années du bachelor se donnent sur le campus de Caux et la troisième année sur le campus de Leysin.

La Swiss Hotel Management School offre un "BA (Bachelor of Arts) in International Hospitality Management" et un "BA in International Hospitality and Events Management", en un peu plus de trois ans, tous deux en collaboration avec l'université de Derby en Grande Bretagne (laquelle accrédite aussi les programmes de IHTTI et le Master de César Ritz).

On peut observer dans la *Figura 205* que le curriculum de celle-ci est organisé par semestres, exactement comme le programme du IHTTI, alternant semestres académiques et semestres de stages en permettant à l'étudiant d'obtenir un certificat ou diplôme à la fin de chacune des années d'études à l'exception du Swiss Certificate qui n'est pas disponible à la fin de la première année.

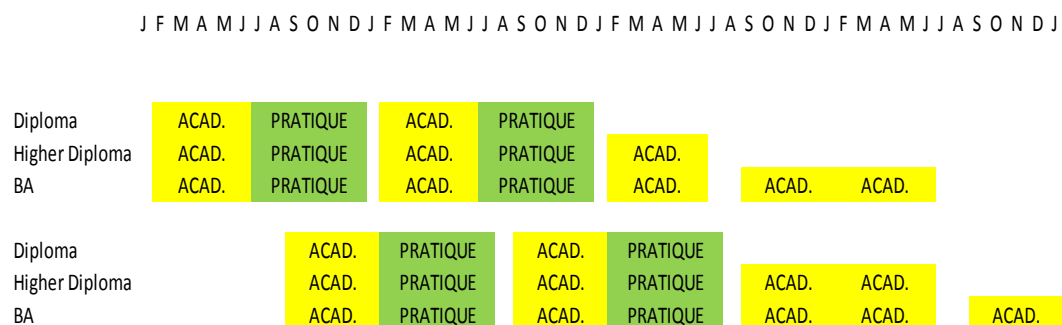


Figura 205. Academic Rhythms SHMS.

Nous voyons dans la *Figura 206* que la première année est dédiée au département des aliments et des boissons (F&B Department), exactement comme à IHTTI. La deuxième année se concentre sur le département d'hébergement (Rooms Division).

Chaque année se compose d'un semestre académique et d'un semestre de stages dans le département spécifique. A la fin de ces deux ans, l'étudiant obtient le "Swiss Diploma in Hotel Operations Management".

Year 1	Year 2
Semester 1 (5 months)	Semester 2 (5 months)
F&B Production and Service Theory F&B Service Practice F&B Production Practice F&B Management F&B Cost Control Wine & Bar Hospitality Studies Accounting Principles Information Systems Pers. Development & Communication Business Industry Training French or German	Housekeeping Management Housekeeping Operations FO and Rooms Divison Mgt. FO Operations (Opera) Financial Accounting Marketing Introduction to Events Business Communication Banketing & Events Introduction to Tourism & Geography Introduction to Management French, German, Spanish or Mandarin
Internship (4-6 months)	Internship (4-6 months)

Figura 206. Curriculum Diploma SHMS.

Après une troisième semestre académique (première colonne de la *Figura 207*), les étudiants reçoivent le "Swiss Higher Diploma".

Il manque un dernier semestre académique de cinq mois (seconde colonne de la *Figura 207*) plus une période de six semaines (on-campus o off-campus) pour rédiger le travail de fin d'études ("dissertation" ou "final project") et ils obtiennent le diplôme "Bachelor of Arts with Honours in International Hospitality Management".

Year 3	
Semester 3 (5 months)	Semester 4 (5 months)
Strategies for Yield Management Human Resource Management Marketing Mgt. for the Service Industry Independent Research Project Managerial Accounting MICE Markets and Logistics Project Management Intercultural Communication Facilities Design & Management Hospitality Economics Professional Career Development French, German, Spanish or Mandarin	Contemporary Trends Food and Beverage Development Strategic Management Strategic HR & Business Strategy Leadership across Cultures International Resort & Spa Mgt. Independent Study

Figura 207. Curriculum Higher Diploma & BA SHMS.

SHM offre aussi un "Master of International Business in Hotel, Resort and Spa Management" et un "Master of International Business in Hotel, Resort and F&B Management" tous deux en deux ans mais en diplôme propre. D'autre part, le "Master of Science (MSc) in International Hospitality Management" a une accréditation de l'université de Derby.

4.5 Vatel Hotel Business School

La "Vatel Hotel Management School" fut créée en 1981 par Alain Sebban à Paris. Suivirent l'ouverture d'autres écoles à Lyon en 1984, Nîmes en 1989 et Bordeaux en 1994 (International School of Hospitality Management and Tourism, 2017).

Pendant 20 ans, la famille Sebban a expérimenté son système éducatif en France, alternant des cours théoriques et des périodes de stages en hôtels, avant de décider d'ouvrir des campus internationaux dans le reste du monde à partir des années 2000.

En 2015, Vatel comptait 31 écoles sur 4 continents et planifiait l'ouverture de trois écoles supplémentaires en Chine. Au début de 2017, elle compte 35 écoles incluant le campus de Huangshan à Shanghai et a prévu l'ouverture de 4 campus supplémentaires en Chine endéans les deux ans.

Vatel offre le Bachelor of Business Administration (BBA) en trois années académiques et le Master of Business Administration (MBA) en deux ans. Chaque année est divisée en une partie académique (6 à 7 mois) en début d'année académique et se termine par une partie de stages (4 à 6 mois) comme nous pouvons le vérifier dans la *Figura 208*.

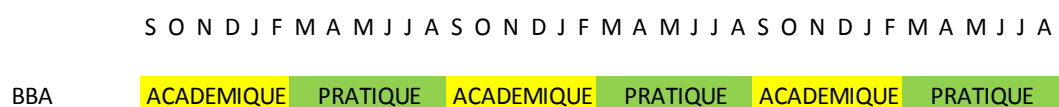


Figura 208. Academic Rhythms Vatel.

Les programmes offerts par Vatel ne donnent pas droit à des diplômes universitaires français mais à des certificats d'aptitudes professionnels reconnus par l'état français dans son Registre National de Certificats Professionnels (RNCP). Pour cette raison, ils n'ont pas droit à entrer dans le programme européen Erasmus.

Dans la *Figura 209*, nous pouvons noter que, au contraire de la majorité des autres écoles, les années académiques non pas de spécialisation propre mais qu'elles comprennent les matières de "F&B" (Aliments et Boissons), "Rooms

Division" (Hébergement) et "Management" (Gestion) avec des niveaux de difficulté croissants.

Year 1	Year 2
Semester 1 (6-7 months)	Semester 3 (6-7 months)
Management Marketing Human Resources Computer Science Company Economics Professional Culture Self Image Hygiene and Safety Nutrition Wine Vintages F&B Environment Hospitality Industry Environment Languages 1 and 2 Hotel Visits	Management Marketing Human Resources Computer Science Legal Culture Economy of Tourism Economic Environment Current Events in Hospitality Industry Nutrition Worldwide Wine Vintages Oral Communication Internship Report Languages 1 and 2 Hotel Visits
Internship (4-6 months)	Internship (4-6 months)
Year 3	
Semester 5 (6-7 months)	
Introduction to Cost Control Marketing Human Resources Computer Science Taxation Career Project Multicultural Management Hospitality Sales Geopolitics Wines, beers and Spirits Negociation Internship Report Languages 1 and 2 Managerial Experience	
Internship to reach 12 months in total	

Figura 209. Curriculum BBA Vatel.

4.6 Conclusions

Nous pouvons observer que le curriculum se compose de quatre éléments présents dans toutes les écoles:

- Un curriculum de base avec les matières principales ;
- Quelques matières d'éducation générale ;
- Quelques matières de spécialisation ;
- Les périodes de stages.

4.6.1 Le curriculum de base de la formation

Nous pouvons considérer un curriculum de base avec les matières de trois domaines principaux dans la formation académique: "Rooms Division" (Hébergement), "F&B" (Aliments et Boissons), "Facilities" (Equipement) et "Management" (Gestion).

Comme on peut observer dans la *Figura 210*, le domaine de Rooms Division se divise verticalement entre deux sous-départements, "Front Office" (réception) et "Housekeeping" (service d'étages). Il se divise aussi horizontalement, en une hiérarchie de compétences, entre "Operations" (opérations), "Administration" (administration) et "Management (gestion).

Rooms Division	Front Office	Housekeeping
Operations		
Administration		
Management		

Figura 210. Rooms Division Basic Subjects.

Le domaine de "F&B", représenté dans la *Figura 211*, se divise aussi verticalement entre deux sous-départements, "Production" (production ou cuisine) et "Service" (service en salle) et se divise horizontalement, dans la même hiérarchie de compétences, entre "Operations" (opération), "Administration" (Administration) et "Management (gestion).

F&B	Production/Kitchen	Service
Operations		
Administration		
Management		

Figura 211. F&B Basic Subjects.

Les matières de Gestion d'Entreprises sont les matières qui constituent la base de toutes les professions d'Administration d'Entreprises (Marketing, Ressources Humaines, Comptabilité et Finances, Informatique).

Le curriculum de base peut, par conséquent, s'illustrer par la *Figura 212*:

Rooms Division	
	Front Office Operations Front Office Administration Front Office Management Housekeeping Operations Housekeeping Administration Housekeeping Management
F&B	
	Kitchen Operations Kitchen Administration Kitchen Management Service Operations Service Administration Service Management
Hospitality Management	
	Marketing Human Resources Accounting & Finance IT

Figura 212. Hospitality Management Basic Curriculum.

Dans les institutions où on propose un Diplôme de type court en tronc commun avec le bachelor, ce curriculum de base est réparti dans les premières années de la formation pour que les étudiants du cycle court aient cette formation

minimale. Les autres années de formation du bachelor, après le tronc commun se dédient, alors, à des cours de spécialisation et d'éducation générale comme nous le verrons dans les sections suivantes de cette conclusion. Chez Vatel, nous avons pu observer que le curriculum de base est réparti dans les trois ans du bachelor avec des niveaux de difficulté croissants.

4.6.2 Les cours d'Education Générale

Les cours d'éducation générale sont ceux qui ne font pas partie de la formation spécifique en gestion d'entreprises ou en gestion d'hôtels: Mathématiques, Economie, Droit, Langues, Communication, Sciences Sociales, Techniques Qualitatives et Quantitatives, etc. Toutes ne sont pas présentes dans les curriculum des différentes écoles, comme l'illustre la *Figura 213*, parce que l'on suppose que cela n'affecte pas la formation professionnelle spécifique même si elles ont leur importance dans le développement personnel de l'étudiant.

GENERAL EDUCATION COURSES	C										
	G E H L	I i o n	L R B	L R M	R i t z	H I M	T I I	H T S	S H M S	a t e I	V
Mathematics	X		X	X	X						
Economy	X	X	X	X	X	X			X	X	
Law	X	X			X	X				X	
Languages	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Communication	X	X	X	X	X	X			X	X	
Quantitative Techniques	X	X	X	X	X	X					
Social Sciences	X										
Psychology	X	X	X	X	X						
Sociology	X	X	X	X	X						
Research Methods	X	X	X	X		X			X		
Writing Skills	X	X	X	X	X	X					
Leadership	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Personal Development		X			X		X	X			
Politics		X	X		X						X
Litterature		X	X			X					
Behaviour		X	X	X	X	X					
Ethics		X			X						
Innovation		X					X				
Cultural Diversity			X		X	X		X	X	X	
Design							X	X			

Figura 213. General Education Subjects.

Nous devons souligner que la majorité des écoles analysées travaillent avec des accréditations des Etats-Unis et que les cours d'éducation générale sont un impératif d'accréditation. En effet, dans le système éducatif américain, les étudiants arrivent à l'université ou à l'éducation supérieure avec un niveau plus faible qu'en Europe et ils doivent passer par une formation initiale en culture générale (foundation education). Une institution d'éducation supérieure avec une accréditation européenne de l'Espace Européen d'Education Supérieure n'aura pas les mêmes obligations ni les mêmes impératifs.

4.6.3 Les Spécialisations

La *Figura 214* nous enseigne comment beaucoup d'écoles offrent de nombreuses spécialisations tandis que d'autres, comme c'est le cas du groupe SEG, ont leur spécialisations propres. Vatel, d'autre part n'offre pas de spécialisation et offre un programme standard.

SPECIALIZATIONS	C				
	G I E H L	L i o n	R R B M	I H T M I	V S a t H M e S I
Marketing	X	X	X		
Finance	X		X		
Entrepreneurship	X	X	X	X	
Real Estate Finance		X			
Events Management		X	X		X
Luxury Management		X			
Spa & Health Management			X		
Sustainability			X		
Culinary Business			X		
Design			X		X
Resorts				X	
Human Resources				X	
International Management				X	X

Figura 214. Bachelor Degrees Specializations.

4.6.4 Les Stages

Dans la *Figura 215*, nous pouvons observer une vision globale des rythmes des différentes écoles analysées.

Nous voyons que toutes incluent entre deux et trois périodes de stages pour totaliser une douzaine de mois. L'alternance parfaite et symétrique du "Old Sandwich Internship System" qui était la norme avant l'année 2007 seul survit à Vatel tandis que les autres écoles préfèrent une alternance moins symétrique plus pour des raisons d'organisation interne que par choix pédagogique.

EHL	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMIQUE	
Glion	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRB 2007	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO
LRM 2007	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO
LRB 2012	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRM 2012	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRB 2015	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
LRM 2015	ACADEMICO	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	
César Ritz	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMIQUE 1,5	PRACTICAS	ACADEMIQUE 1,5			
HIM	ACADEMICO 1,5	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO			
IHTTI	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	ACADEMICO	
SHMS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMICO	ACADEMICO	ACADEMICO	
Vatel	ACADEMICO	PRACTICAS	ACADEMIQUE	PRACTICAS	ACADEMIQUE	PRACTICAS		

Figura 215. Academic Rhythms Summation.

L'évolution des curriculum à la longue des dix dernières années donne une importance croissante aux périodes de stages (augmentant la quantité de leurs crédits académiques) mais sans les doter d'une supervision adéquate ni d'une valeur ajoutée. Dans toutes les écoles analysées les périodes de stages sont coordonnées par un Département spécifique ou par un coordinateur hors des compétences de la Direction Académique.

4.6.5 Homogénéité et Transférabilité.

Dans cette section, nous avons pu vérifier la grande similitude dans le dessin curriculaire des différentes écoles analysées. Toutes ont un curriculum de base en commun et une alternance de périodes académiques et de stages avec des rythmes et gestion de stages très similaires. Si nous ne considérons pas les spécialisations caractérisées pour trois ou quatre matières dans la dernière année des programmes ni les cours d'éducation générale, nous pouvons affirmer que la grande similitude des programmes permet un transfert facile d'une institution à n'importe quelle autre, n'importe quelle nouveauté curriculaire ou une quelconque amélioration dans le système éducatif et/ou pédagogique.

5. Analyse et Stratégie du Curriculum

Un premier groupe de travail a été constitué par le Département de Recherche et d'Innovation avec l'objectif d'analyser et d'évaluer le curriculum, apporter des modifications et arriver à une proposition homogène avec une stratégie unique à un objectif déterminé selon les études de Dopson et Tas (Dopson & Tas, 2004).

Le groupe a été constitué par le président de BBI, son vice-président, le directeur exécutif, un administrateur, les deux directeurs de campus (Academic Deans), le coordinateur de recherche et d'innovation, la responsable des stages, un coordinateur académique et la coordinatrice des matières de marketing. Une première réunion de six heures, en deux sessions de trois heures chacune, a été organisée le 14 janvier 2017 à Wiltz (Luxembourg). D'autres réunions ont eu lieu les 27 et 28 mars.

5.1 Définition des objectifs d'apprentissage

La liste des objectifs d'apprentissage a été établie en utilisant une compilation des travaux de Kriegel (Kriegel, 2000), Yen-Lun Su, Miller et Shanklin (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997) et Mayburry et Swanger (Mayburry & Swanger, 2011). Les doubles emplois et similitudes ont été éliminés, les connaissances techniques et fonctionnelles en fonction des domaines de spécialisations ont été spécifiées et les objectifs des connaissances (Knowledge), les compétences (Skills), les habiletés (Abilities) et les attitudes (Attitudes) ont été ordonnés.

La liste définitive a été approuvée avec le contenu suivant (*Figura 216*):

K	Marketing	S	Leadership
K	HR Management	S	Organization Theory and Behavior
K	Accounting & Finance	AB	Flexibility
K	IT Management	AB	Creativity
K	Rooms Operations & Mgt	AB	Teamwork
K	F&B Operations & Mgt	AB	Stress management
K	Legal Environment	AB	Abilities to work with limited resources
K	Socio-political Influences	AB	Analytical thinking ability
K	Economic Environment	AT	Cultural sensibility
K	Quantitative Methods	AT	Ethical Consideration
K	Facilities Management	AT	Commitment to industry excellence
S	Interpersonal Communication	AT	Abilities for customer service environment

Figura 216. Objetivos de Aprendizaje.

5.2 Définition de la taxonomie et descripteurs

Pour définir les descripteurs, a été utilisée la taxonomie de Bloom (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956), la taxonomie revisitée de Bloom (Krathwohl, 2002) et les descripteurs de Dublin (Bologna Follow-Up Group, 2005).

La taxonomie se définit dans un milieu général comme la science de la classification ou la science des lois de classification. Elle est utilisée essentiellement en biologie, en zoologie, en botanique, en bactériologie,...

Néanmoins, l'Académie Royale l'a défini comme "la science qui traite des principes, des méthodes et au fin de la classification. Elle s'applique en particulier, en biologie, pour ordonner hiérarchiquement et systématiquement, avec ses noms, des groupes d'animaux et des végétaux" ouvrant l'utilisation de la parole à d'autres types de classification.

“Ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación. Se aplica en particular, dentro de la biología, para la ordenación jerarquizada y sistemática, con sus nombres, de los grupos de animales y de vegetales” (RAE, 2001)

Par analogie, en éducation, une taxonomie consiste en une classification hiérarchique des niveaux de connaissance d'une matière. Etablir une taxonomie consiste, alors, à définir des critères pour ordonner les niveaux de connaissance du niveau le plus basique au plus complexe. Cette classification permet à l'enseignant de situer ses étudiants et d'évaluer leur progression.

La taxonomie éducative la plus utilisée est, sans aucun doute, la Taxonomie de Bloom (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1956) analysant les niveaux cognitifs. Bien qu'elle ait une certaine ancienneté relative par rapport à l'évolution des pratiques enseignantes et les constantes innovations éducatives, la Taxonomie de Bloom continue d'avoir un succès important pour beaucoup de professeurs et responsables académiques sans distinction de nationalité, champ disciplinaire et appartenance à certains types de facultés.

Nadeau (Nadeau, 1988) nous rappelle que, depuis 1948, les travaux préparatifs de Bloom et de son équipe ont considéré trois systèmes de classification des objectifs éducatifs : un du domaine cognitif, un autre pour le domaine affectif et un troisième pour le psychomoteur. Les travaux ultérieurs de Bloom se sont

concentrés essentiellement sur le domaine cognitif mais pour divers auteurs (entre lesquels certains membres de l'équipe de Bloom comme Krathwolh, Harrow ou Masia), parfois même avec la collaboration de Bloom, ont aussi suivi les pistes de l'affectif et du psychomoteur pour établir des taxonomies éducatives.

En 1956, une commission dirigée par Benjamin Bloom, psychologue de l'Université de Chicago, a présenté une classification à six niveaux des objectifs de l'éducation. Cette classification, commandée en 1948 par l'Association nord-américaine de Psychologie, avait comme but initial améliorer l'échange de matériaux entre enseignants et examinateurs. La *Figura 217* représente les pyramides taxonomiques de Bloom en anglais et en espagnol.

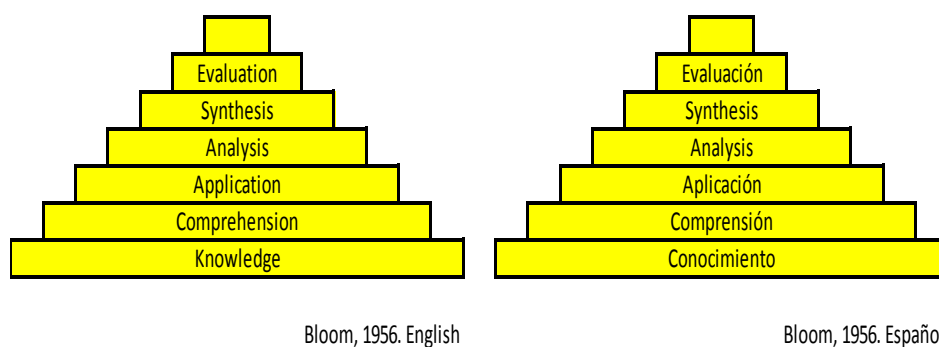


Figura 217: Taxonomía de Bloom 1956

Selon Bloom, le niveau le plus basique des objectifs éducatifs était la connaissance (Knowledge) qui peut se comprendre par la mémorisation basique de l'information.

Vient, ensuite, la compréhension (comprehension) de ces connaissances. Ensuite, nous entrons dans le niveau de l'application (application) des connaissances comprises. Le quatrième niveau sera l'analyse (analysis) de l'information sans la valoriser. Au cinquième niveau, de synthèse (synthesis), l'étudiant est capable de résumer et de synthétiser, apportant une partie de créativité. Nous arrivons donc, au niveau le plus élevé, à l'évaluation (evaluation) où l'on valorise ou juge un résultat ou une interaction en fonction de critères fixes ou propres.

Les critiques originales sur la taxonomie initiale de Bloom n'allaient pas tant sur la classification en soi mais sur la hiérarchie des six niveaux. Par exemple, si nous acceptons assez facilement la hiérarchie entre les trois premiers niveaux, de nombreux auteurs renient une quelconque hiérarchie entre les trois niveaux supérieurs et les classifient de manière identique. La pyramide aurait, alors, l'aspect suivant (*Figura 218*):

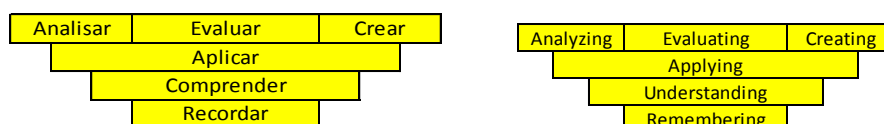


Figura 218. Taxonomía de Bloom criticada

Pour C.P. Ormell (Ormell, 1974), la critique la plus importante que nous puissions faire sur la théorie de Bloom est celle d'omettre un ingrédient vital dans la Science de l'Education: le développement de la connaissance par le questionnement.

La question-clé pour Ormell étant "Si..., alors...". C'est dire que déjà en 1974, un auteur citait, comme critique contre la Taxonomie de Bloom, un élément clé que nous trouverons dans les théories actuelles de l'apprentissage Significatif: Ormell suivait en cela une critique de Meredith D. Gall (Gall, 1970) envers Bloom citant divers auteurs comme Aschner (1961), Stevens (1912), Floyd (1960), Moyer (1965) ou Schreiber (1967) sur l'importance du questionnement.

En 2001, divers auteurs de la commission "Bloom" de 1956, Lorin W. Anderson, David R. Krathwohl et autres, ont publié une Révision de Bloom (Krathwohl, 2002) appelée aussi La Taxonomie de Bloom Revisitée. Le principal motif de cette révision de la taxonomie de Bloom fut de venir à bout des doutes sur la terminologie utilisée initialement. Entre la taxonomie initiale, en 1956, et la revisitée, en 2001, s'est multiplié l'usage des objectifs éducatifs écrits. Les auteurs de la taxonomie revisitée, en majorité des membres de l'équipe initiale, se sont rendu compte de la difficulté d'appliquer les termes utilisés dans la Taxonomie de Bloom à l'heure de rédiger des objectifs éducatifs destinés aux étudiants.

L'usage du verbe à la place de substantifs illustre clairement ce changement pour s'adapter à l'étudiant. Néanmoins, même revisitée, cette taxonomie donne l'impression de rénovation de quelque chose d'ancien. Inspirée par la pensée

"behavioriste" la Taxonomie de Bloom, originelle ou revisitée, s'affronte aux partisans du constructivisme.

L'apport principal de cette révision de la Taxonomie de Bloom était celui d'inverser les deux niveaux les plus élevés, mettant la Créativité au-dessus de l'Evaluation. La *Figura 219* représente les pyramides taxonomiques de Bloom revisitées en anglais et en espagnol. Il n'y a aucun doute que cette modification va dans le sens des nouvelles pratiques enseignantes, mais nous nous trouvons avec une classification tout aussi rigide que l'originelle.

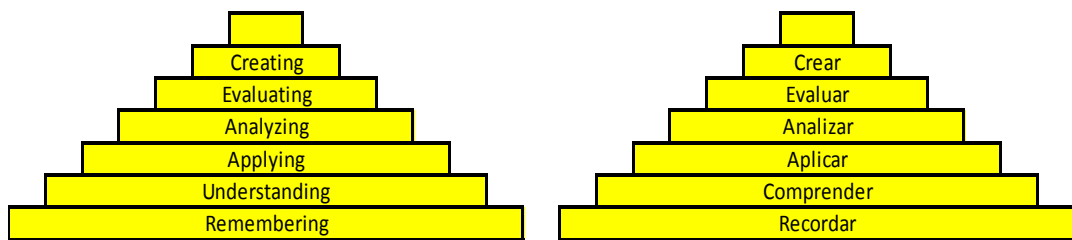


Figura 219. Taxonomía de Bloom revisitada

Churches (2009) a appliqué la taxonomie initiale de Bloom au contexte digital reliant chaque niveau aux moyens de communication correspondants (*Figura 220*).

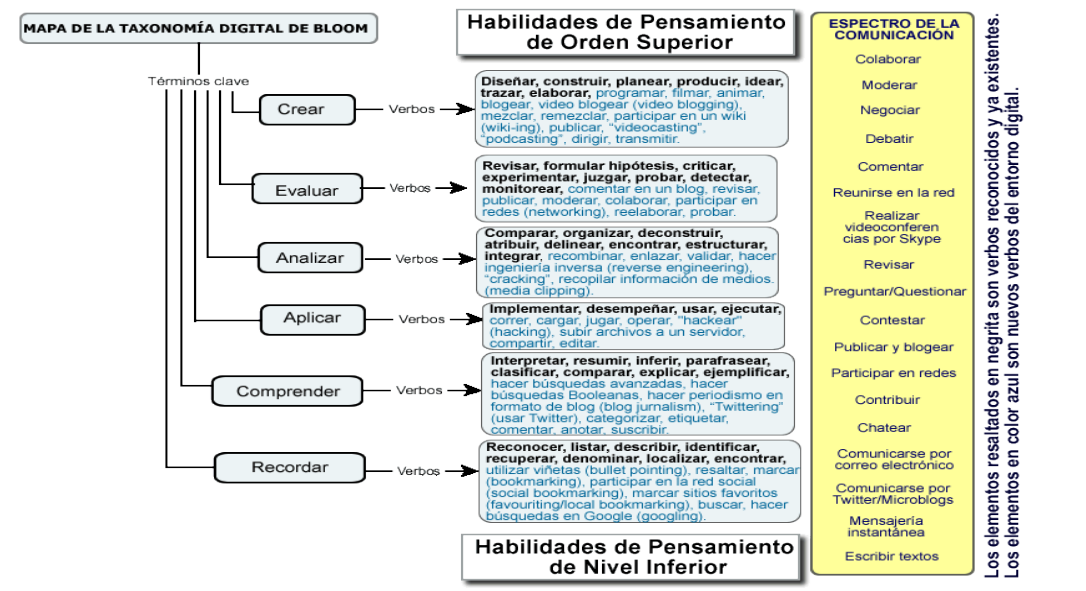


Figura 220. Bloom's Digital Taxonomy.

A la suite de la Conférence Ministérielle de Prague en 2001, un groupe d'experts de différentes nationalités a défini les descripteurs à utiliser dans le cadre de l'Espace Européen d'Education Supérieure. Ce sont les descripteurs de Dublin qui servent également à définir les objectifs des trois cycles de formation du processus de Bologne :

- Knowledge and Understanding
- Applying knowledge and Understanding
- Making Judgments
- Communication Skills
- Learning Skills

Ayant pour but de respecter les descripteurs de Dublin, option considérée comme minimale, mais sans perdre les apports de la taxonomie de Bloom ni de la taxonomie de Bloom revisitée, le groupe de travail a décidé d'opter pour les descripteurs suivants (*Figura 221*):

Final Taxonomy (respecting Dublin descriptors)
1. Remembering (Knowledge)
2. Understanding
3. Applying
4. Analyzing/Evaluating (making judgment)
5. Communication

Figura 221. Final Taxonomy used

En plus de l'étude des objectifs d'apprentissage avec les descripteurs définis plus haut, on considère les travaux de Dressier, Cedercreutz et Pache (Dressier, Cedercreutz, & Pache, 2011) pour vérifier les objectifs spécifiques aux expériences pratiques et aux sessions expérimentales du curriculum.

5.3 Analyse Transversale du Curriculum

Afin d'arriver à une analyse objective et contradictoire de curriculum, nous avons organisé différents groupes de travail avec les étudiants de MasterPrep et de troisième année de Bachelor sur les campus BBI de Bruxelles et de Wiltz. Les étudiants de MasterPrep (année préparatoire au Master) sont des étudiants qui n'ont pas suivi le Bachelor dans une école de gestion hôtelière accréditée. Ils suivent différents cours répartis sur les trois ans du Bachelor.

Un premier groupe de travail s'est réuni à Bruxelles le mercredi 15 février 2017 avec douze étudiants de troisième année du campus BBI de Bruxelles. Une première session de 35 minutes a été dédiée à l'étude du curriculum de première année, une deuxième session de 55 minutes a concerné le curriculum de deuxième et troisième années. Chaque session fut enregistrée sur deux appareils distincts manipulés par des personnes différentes pour éviter tout problème technique pouvant entraîner une éventuelle perte d'information.

Un deuxième groupe de travail s'est réuni à Wiltz le vendredi 17 février avec dix-sept étudiants de troisième année du campus BBI de Wiltz. Compte tenu du plus grand nombre d'étudiants, nous avons décidé de les scinder en deux groupes de travail, un groupe de neuf étudiants et un autre de huit étudiants. Afin de composer des groupes homogènes, les étudiants de Master Prep ont été répartis équitablement dans les deux groupes. Le fait de travailler avec deux groupes du même campus nous permettra d'effectuer une comparaison des résultats qui devraient être très proches. En effet, une divergence de résultats entre le groupe de travail de Bruxelles et ceux de Wiltz pourrait s'expliquer par des approches didactiques, un environnement et des professeurs différents. Par contre, les deux groupes du même campus devraient arriver aux mêmes conclusions, surtout si les décisions sont prises à l'unanimité et non à la majorité des voix.

Revenue Management - BA1010

Lorsque nous analysons la première matière enseignée, code 1010 "Revenue Management", nous constatons dans la *Figura 222*, que les résultats des deux groupes de Wiltz sont assez proches et confirmés par le professeur titulaire du cours. En effet, il y a concordance parfaite concernant la couverture par ce cours

de différents aspects: "Marketing", "Accounting & Finance", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management" et "Quantitative Methods".

Un niveau "understanding" est atteint dans la partie "Marketing" du cours pour les deux groupes alors que le professeur considère un niveau 3 (Applying). Pour la partie "Accounting", le premier groupe la situe en "Applying" alors que le deuxième groupe hésite entre "Applying" et "Analyzing/Evaluating". Ce dernier niveau 4 (Analyzing/Evaluating) est confirmé par le professeur. Pour les trois autres aspects, le premier groupe est systématiquement plus optimiste que le deuxième et que le professeur: niveau 4 (Analyzing/Evaluating) contre 2 (Understanding) ou 3 (Applying) en "Rooms Operations & Management", niveau 3 (Applying) contre 2 (Understanding) en "F&B Operations & Management", niveau 4 (Analyzing/Evaluating) contre 3 (Applying) en "Quantitative Methods". Par contre, le deuxième groupe envisage deux aspects supplémentaires qui seraient couverts, "Socio-Political Influences" et "Economic Environment", tous deux en niveau 2 (Understanding), qui ne sont pas cités par le premier groupe mais qui sont confirmés par le professeur à un niveau 3 (Applying).

Concernant les "Skills, Abilities et Attitudes", les divergences ne sont pas plus importantes. Les deux groupes coïncident pour citer "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Creativity", "Stress Management", "Analytical Thinking Ability" et "Commitment to Industry Excellence". Les cinq premiers sont confirmés par le professeur. Le premier groupe ajoute "Abilities to Work with Limited Resources" alors que le deuxième groupe mentionne "Flexibility", tous deux avec la confirmation du professeur.

Pour ce même cours de "Revenue Management" (code BA1010), le groupe de Bruxelles et son professeur mentionnent un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance" ainsi qu'un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Economic Environment", comme à Wiltz. Les étudiants ne citent pas les autres aspects alors que le professeur confirme les niveaux cités par son confrère et ajoute "IT Management" en niveau 3 (Applying) et "Legal Environment" en niveau 1.

Il y a également concordance avec Wiltz, tant au niveau des étudiants que du professeur, concernant certains "Skills, Abilities et Attitudes": "Interpersonal Communication", "Creativity" et "Analytical Thinking Ability". "Abilities to Work with Limited Resources" est également cité comme par le premier groupe de Wiltz. Par ailleurs, l'aspect "Teamwork" est présent alors qu'il n'était cité par

aucun des deux groupes de Wiltz. Le professeur mentionne trois "Skills, Abilities et Attitudes" qui n'étaient pas mentionnés ni par ses étudiants ni par son confrère ou étudiants de Wiltz: "Leadership", "Ethical Considerations" et "Abilities for Customer Service Environment". Il est également d'accord avec le professeur et les deux groupes de Wiltz concernant "Organization Theory and Behavior" et "Stress Management". Il confirme l'aspect "Flexibility" mentionné par le deuxième groupe de Wiltz et par son professeur.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				0		
K	Marketing	2	2	3		4
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	3	3/4	4	4	4
K	IT Management					3
K	Rooms Operations & Mgt	4	2	3		3
K	F&B Operations & Mgt	3	2	2		2
K	Legal Environment					1
K	Socio-political Influences		2	3		3
K	Economic Environment		2	3	2	3
K	Quantitative Methods	4	3	3		3
K	Facilities Management					
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership					X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X	X		X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork				X	X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration					X
AT	Commitment to industry excellence	X	X			
AT	Abilities for customer service environment					X

Figura 222. Revenue Management BA1010

Marketing Principles I - BA1011

L'analyse du cours de Marketing (code BA1011) par les deux groupes de travail du campus de Wiltz donne également des résultats concordants. Nous voyons, dans la *Figura 223* qu'un niveau 2 (understanding) est atteint dans la partie "Marketing" du cours pour les deux groupes ainsi que pour les parties "Socio-Political Influences" et "Economic Environment". Pour les parties "Legal Environment" et "Quantitative Techniques", le premier groupe mentionne un niveau 1 (Remembering) alors que le deuxième groupe atteint un niveau 2 (Understanding). Le groupe 1 signale aussi un niveau 2 (Understanding) sur des aspects de "Rooms Operations & Management" et "F&B Operations & Management" qui ne sont pas repris par le groupe 2.

Les deux groupes citent "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" et "Abilities for Customer Service Environment". Le premier groupe ajoute "Analytical Thinking Ability", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" alors que le deuxième groupe ajoute "Stress Management" et "Abilities to Work with Limited Resources".

Lorsque nous croisons ces résultats avec les impressions du professeur titulaire du cours de Marketing sur le campus de Wiltz, nous constatons une concordance quant au niveau de connaissance atteint sur les aspects purement "Marketing": un niveau 2 (understanding) comme signalé par les étudiants des deux groupes. Le professeur mentionne aussi un niveau 1 (Remembering) pour les aspects "Economic Environment" et "Quantitative Techniques" que les étudiants évaluaient respectivement à un niveau 2 pour les deux groupes et entre 1 (pour le premier groupe) et 2 (pour le deuxième groupe). Par contre, le professeur cite des niveaux 1 (Remembering) atteint en "HR Management" et en "Accounting & Finance" et même un niveau 2 (understanding) atteint en "IT Management" qui ne sont absolument pas évoqués par les étudiants.

Pour les "Skills, Abilities et Attitudes", il y a une concordance parfaite entre les deux groupes et le professeur concernant "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" et "Abilities for Customer Service Environment". "Leadership" est repris par le professeur mais par aucun des deux groupes d'étudiants. "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", et "Ethical Considerations" sont

repris par le professeur et un seul groupe d'étudiants. "Stress Management", "Cultural Sensibility" et "Commitment to Industry Excellence" sont repris par un groupe d'étudiants mais pas par le professeur.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				1		
K	Marketing	2	2	2	2	3
K	HR Management			1		
K	Accounting & Finance			1		2
K	IT Management			2		2
K	Rooms Operations & Mgt	2				2
K	F&B Operations & Mgt	2				
K	Legal Environment	1	2			3
K	Socio-political Influences	2	2			2
K	Economic Environment	2	2	1		2
K	Quantitative Methods	1	2	1		
K	Facilities Management					
S	Interpersonal Communication	X	X	X		
S	Leadership			X		
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management		X			
AB	Abilities to work with limited ressources		X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X		X		
AT	Cultural sensibility	X			X	
AT	Ethical Consideration	X		X		
AT	Commitment to industry excellence	X				X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 223. Marketing Principles I - BA1011

Le groupe d'étudiants de Bruxelles évalue aussi à un niveau 2 (understanding) l'aspect "Marketing" et ne mentionne que "Cultural Sensibility" pour les "Skills, Abilities et Attitudes". Le professeur de Bruxelles confirme tous les aspects mentionnés à Wiltz excepté "HR Management" (uniquement mentionné en niveau 1 par le professeur de Wiltz) et "F&B Operations and Management"

(mentionné en niveau 2 par le premier groupe d'étudiants de Wiltz). Il confirme également la plupart des "Skills, Abilities y Attitudes" qui obtenaient unanimité à Wiltz: "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" et "Abilities for Customer Service Environment" mais pas "Interpersonal Communication".

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K				1			
S				0			
A				1			
A				2			
K	Marketing	1					S A M E
K	HR Management	2		2			
K	Accounting & Finance	3	3	2	2		
K	IT Management	2		1			
K	Rooms Operations & Mgt	3		2			
K	F&B Operations & Mgt	3	2	2			
K	Legal Environment	1	2	2			
K	Socio-political Influences						
K	Economic Environment	2	2	2			
K	Quantitative Methods	4	2	2			
K	Facilities Management	2					T E A C H E R
S	Interpersonal Communication						
S	Leadership						
S	Organization Theory and Behavior		X		X		
AB	Flexibility		X				
AB	Creativity						
AB	Teamwork			X			
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited ressources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X			
AT	Cultural sensibility				X		W I L T Z
AT	Ethical Consideration			X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment			X			

Figura 224. Accounting I - BA1012

Accounting I - BA1012

Pour le cours de "Financial Accounting" (code BA1012), le professeur est lui-même sur les deux campus. Dans la *Figura 224*, nous voyons que les deux groupes d'étudiants du campus de Wiltz valorisent un niveau 3 (Applying) pour les aspects de "Accounting & Finance". Le groupe des étudiants de Bruxelles et le professeur titulaire le valorise seulement au niveau 2 (understanding).

Les deux groupes de travail formés par les étudiants du campus de Wiltz coïncident également avec le professeur sur un niveau 2 (understanding) en référence à l'aspect "Economic Environment", un niveau entre 1 (remembering) et 2 (understanding) en "Legal Environment", entre 2 (groupe 2 et le professeur) et 3 (groupe 1) pour "F&B Operations & Management" et entre 2 (groupe 2 et professeur) et 4 (groupe 1) pour "Quantitative Techniques". Le premier groupe mentionne aussi un niveau 1 en "Marketing", un niveau 2 en "HR Management", "IT Management" et "Facilities Management", et un niveau 3 en "Rooms Operations & Management". Le niveau 2 en "HR Management" est confirmé par le professeur. Les aspects de "IT Management" et "Rooms Operations & Management" restent aussi confirmés par le professeur bien qu'à des niveaux plus faibles.

Les deux groupes de Wiltz et le professeur ont établi une liste "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability" et "Commitment to Industry Excellence" dans les "Skills, Abilities y Attitudes" tandis que le second groupe ajoute "Organization Theory & Behavior" et "Flexibility". Le professeur ajoute aussi "Teamwork" et "Ethical Consideration" sans coïncider avec aucun groupe d'étudiants. Le groupe de Bruxelles mentionne seulement "Organization Theory & Behavior" (mentionné seulement par un groupe à Wiltz) et "Cultural Sensibility" (non mentionné par aucun groupe à Wiltz ni par le professeur).

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				3		
K	Marketing	2	2	1		2
K	HR Management	1	2	1		1
K	Accounting & Finance	2		1		
K	IT Management	1				
K	Rooms Operations & Mgt	1				
K	F&B Operations & Mgt	3	2	2	1	2
K	Legal Environment	1				
K	Socio-political Influences	1				
K	Economic Environment	1				
K	Quantitative Methods	3				
K	Facilities Management	2	2			
S	Interpersonal Communication	X	X			
S	Leadership	X				
S	Organization Theory and Behavior	X	X			
AB	Flexibility	X	X			
AB	Creativity	X	X			
AB	Teamwork	X	X			
AB	Stress management	X				
AB	Abilities to work with limited resources					
AB	Analytical thinking ability	X				
AT	Cultural sensibility	X	X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 225. F&B Operations & Oenology - BA1013

Food & Beverage Operations & Oenology - BA1013

Le code BA1013 correspond au cours de "F&B Operations and Oenology" représenté en la *Figura 225*. Les groupes de travail de Wilts le valorise entre le niveau 2 (understanding) et 3 (Applying) pour son aspect principal de "F&B Operations & Management".

Les deux groupes le qualifient avec un niveau 2 (understanding) pour ses aspects de "Marketing" et de "Facilities Management" tandis que son niveau en "HR Management" oscille entre 1 (remembering) et 2 (understanding). Le premier groupe considère aussi un niveau 1 (remembering) en "IT Management", "Rooms Operations & Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences", "Economic Environment", un niveau 2 (understanding) en "Accounting & Finance" et un niveau 3 (Applying) en "Quantitative Techniques".

Les deux groupes s'accordent pour les suivants "Skills, Abilities and Attitudes": "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment" tandis que seul le premier groupe mentionne "Leadership", "Stress Management" et "Analytical Thinking Ability".

Le groupe d'étudiants du campus de Bruxelles opine pour un niveau 1 (remembering) sur l'aspect principal de "F&B Operations & Management" et ne valorise aucun autre aspect ni même "Skills, Abilities y Attitudes".

Les deux professeurs titulaires confirment le niveau 2 (understanding) sur l'aspect principal de "F&B Operations & Management" et un niveau 1 (remembering) "HR Management" mais ne mentionnent pas "Facilities Management" malgré que ce soit mentionné par les deux groupes d'étudiants de Wiltz. Le professeur de Wiltz opine pour un niveau 1 (remembering) en "Marketing" tandis que celui de Bruxelles confirme le niveau 2 (understanding). Le professeur de Wiltz confirme l'aspect "Accounting & Finance" à un niveau 1 (remembering) tandis que le premier groupe le qualifie avec un niveau 2 (understanding).

Les deux professeurs confirment seulement trois "Skills, Abilities and Attitudes": "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K		1				
S		0				
A		1				
A		4				
K	Marketing					
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	3	3	3		3
K	IT Management	3	4	3	2	3
K	Rooms Operations & Mgt	4	3	3		3
K	F&B Operations & Mgt	4				
K	Legal Environment		3			
K	Socio-political Influences					
K	Economic Environment		3			
K	Quantitative Methods	3	4	3		
K	Facilities Management	2	3	3		3
S	Interpersonal Communication		X			
S	Leadership					
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X			
AB	Creativity		X			
AB	Teamwork				X	X
AB	Stress management	X				
AB	Abilities to work with limited resources	X				
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration					
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 226. Computer I Opera - WS1014

Computer I Opera - WS1014

Le cours WS1014 de "Opera" (système informatique de gestion d'hôtels) est valorisé entre un niveau 3 (Applying) et un niveau 4 "Analyzing/Evaluating" pour ses deux aspects principaux en "IT Management" et "Rooms Operations & Management" comme nous pouvons l'observer dans la *Figura 226*.

Les deux groupes lui attribue un niveau 3 (Applying) en "Accounting & Finance" et entre un niveau 3 "Applying" (groupe 1) et un niveau 4 "Analyzing/Evaluating" (groupe 2) en "Quantitative Techniques" ainsi que entre un niveau 2 "Understanding" (groupe 1) et un niveau 3 "Applying" (groupe 2) en "Facilities Management". Le professeur confirme un niveau 3 (Applying) pour tous ces aspects.

Le second groupe considère aussi un niveau 3 (Applying) en "Legal Environment" et en "Economic Environment". Le premier groupe mentionne aussi un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "F&B Operations & Management". Aucun de ces trois aspects n'est confirmé par le professeur.

Quant aux "Skills, Abilities y Attitudes", les deux groupes et le professeur mentionnent "Organization Theory & Behavior", "Analytical Thinking Ability", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Le premier groupe ajoute "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" tandis que le second ajoute "Interpersonal Communication", "Flexibility" y "Creativity".

Pour sa part, le groupe d'étudiants du campus de Bruxelles rabaisse au niveau 2 (Understanding) l'aspect "IT Management" tandis que son professeur confirme le niveau 3 (Applying) mentionné à Wiltz. Le professeur confirme aussi le niveau 3 arrivant en "Accounting & Finance", "Rooms Operations & Management" et "Facilities Management". Le groupe de travail des étudiants de Bruxelles ne mentionne aucun autre aspect de connaissance, excluant de fait la dimension "Rooms Operations & Management" et mentionne seulement "Teamwork" dans les "Skills, Abilities y Attitudes". Le professeur, pour sa part, confirme les quatre "Skills, Abilities y Attitudes" qu'il y avait déjà à l'unanimité à Wiltz: "Organization Theory & Behavior", "Analytical Thinking Ability", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Il confirme aussi "Teamwork", mentionné par ses propres étudiants mais non mentionné par personne à Wiltz.

Front Office Operations - BA1015

En "Front Office Operations" (código BA1015), nous voyons à la *Figura 227* que le premier groupe de Wiltz qualifie l'aspect principal, "Rooms Operations & Management", avec la note la plus haute de 5 (Communication) tandis que le second groupe et le professeur se limitent à un niveau 3 (Applying). De la même manière, le premier groupe opine pour un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) dans la dimension de "Facilities Management" contrairement à un niveau 2 (Understanding) pour le second groupe et le professeur. Les deux groupes et leur professeur coïncident à un niveau 2 (Understanding) pour "Marketing" et oscillent entre un niveau 1 "Remembering" (groupe 1) et un niveau 2 "Understanding" (groupe 2) tant pour "Legal Environment" comme pour "Accounting & Finance". Ce dernier aspect n'est pas mentionné par le professeur.

Le premier groupe considère aussi un niveau 2 (Understanding) en "F&B Operations & Management" et "Quantitative Techniques" et un niveau 3 (Applying) en "Socio-Political Influences". De ces trois éléments, seulement "Socio-Political Influences" est confirmé par le professeur et à un niveau inférieur, un niveau 2 (Understanding). Le deuxième groupe et le professeur pensent à un niveau 2 (Understanding) en "Economic Environment", "HR Management" et "IT Management".

Ces deux groupes et le professeur mentionnent "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment" tandis que seulement le premier groupe liste "Leadership", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability".

Le groupe de travail de Bruxelles valorise à un niveau 2 (Understanding) l'aspect principal, "Rooms Operations & Management", même si le professeur confirme le niveau 3 (Applying) accordé par l'unanimité à Wiltz. Le professeur de Bruxelles coïncide aussi avec son collègue de Wiltz et avec le second groupe d'étudiants à un niveau 2 (Understanding) en "HR Management" et en "Facilities Management". Le niveau 2 est confirmé (Understanding) en "Accounting & Finance" mentionné par les deux groupes d'étudiants de Wiltz mais pas par son

collègue et un niveau 3 (Applying) en "Quantitative Techniques" mentionné par le premier groupe.

Les étudiants de Bruxelles listent "Stress Management", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Le professeur de Bruxelles, pour sa part, confirme la majorité des "Skills, Abilities y Attitudes" qui avaient déjà fait l'unanimité à Wiltz: "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A A				1		
				0		
				1		
				5		
K	Marketing	2	2	2		
K	HR Management		2	2		2
K	Accounting & Finance	1	2			2
K	IT Management		2	2		
K	Rooms Operations & Mgt	5	3	3	2	3
K	F&B Operations & Mgt	2				
K	Legal Environment	1	2	2		
K	Socio-political Influences	3		2		
K	Economic Environment		2	2		
K	Quantitative Methods	2				3
K	Facilities Management	4	2	2		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X				X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		
AB	Creativity	X	X	X		
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X			X	
AB	Abilities to work with limited resources	X				
AB	Analytical thinking ability	X				
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 227. Front Office Operations - BA1015

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				1		
S				0		
A				1		
A				6		
K	Marketing					
K	HR Management		2			
K	Accounting & Finance					
K	IT Management	2	2	2		2
K	Rooms Operations & Mgt		2			
K	F&B Operations & Mgt					
K	Legal Environment	3	2	3	2/3	3
K	Socio-political Influences	3	2	3		2
K	Economic Environment		2			
K	Quantitative Methods					
K	Facilities Management	3	2	2		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership					
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X		X	
AB	Creativity		X			
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources		X			
AB	Analytical thinking ability		X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 228. Security, Safety & Loss Prevention - BA1016

Security, Safety & Loss Prevention - BA1016

Selon le premier groupe de travail sur le campus de Wiltz, le niveau arrive à "Legal Environment" durant la matière de "Security, Safety and Loss Prevention" (code BA1016) est de 3 (Applying) comme nous le notons à la *Figura 228*.

Le second groupe de travail du même campus le valorise à un niveau 2 (Understanding). Considérant l'opinion des étudiants de Bruxelles et des professeurs des deux campus, on arrive à l'unanimité à un niveau entre 2 et 3.

C'est l'unique aspect considéré par le groupe de travail composé des étudiants de Bruxelles. Les autres acteurs valorisent aussi entre 2 "Understanding" et 3 "Applying" les niveaux atteints durant cette matière dans ces aspects de "Socio-Political Influences", "Facilities Management" et "IT Management". Ce dernier au niveau 2 à l'unanimité.

De plus, le second groupe de Wiltz rencontre aussi un niveau 2 (Understanding) en "HR Management", "Rooms Operations & Management" et "Economic Environment".

Dans les "Skills, Abilities y Attitudes", il y a une unanimité totale quant à "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" et presque l'unanimité, à l'exception des étudiants de Bruxelles, pour "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Stress Management", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

Le second groupe de Wiltz ajoute "Flexibility" (confirmé par le groupe des étudiants de Bruxelles), "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability".

Computer Technology II - BA1017

Le code BA1017 correspond à "Computer Technologies" avec aspect principal de "IT Management" valorisé entre 4 (Analyzing/Evaluating) par le second groupe de Wiltz et un niveau 5 (Communication) pour le premier groupe. Néanmoins, nous voyons à la *Figura 229*, tant le professeur titulaire des deux campus tout comme le groupe d'étudiants de Bruxelles le valorisent à un niveau 2 (Understanding). C'est l'unique connaissance retenue par le groupe des étudiants de Bruxelles. Les deux groupes de Wiltz et le professeur valorisent entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) les aspects de "Marketing", "Rooms Operations & Management" et "F&B Operations & Management". La partie "Economic Environment" est valorisée à un niveau 2 "Understanding" par les deux groupes d'étudiants mais à un niveau 1 (Remembering) par le professeur. "Accounting & Finance" reste entre un niveau 1 (Remembering) et un niveau 3 "Applying".

Les étudiants de Wiltz aussi valorisent entre 3 "Applying" (groupe 1) et 4 "Analyzing/Evaluating" (groupe 2) une dimension de "Facilities Management" mais qui n'est pas confirmée par le professeur.

Le premier groupe identifie un niveau 1 (Remembering) en "Legal Environment" et un niveau 3 (Applying) en "HR Management" et en "Quantitative Techniques" tandis que le deuxième groupe opte pour un niveau 2 (Understanding) en "Socio-Political Influences". Seul l'aspect "Legal Environment" est confirmé par le professeur bien qu'à un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying).

Les trois groupes d'étudiants et le professeur listent: "Flexibility", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment" dans les "Skills, Abilities y Attitudes". Les deux groupes d'étudiants de Wiltz et le professeur ajoutent aussi "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Abilities to Work with Limited Resources", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

Le professeur titulaire, étant le même sur les deux campus, il ne confirme pas "Creativity" malgré que celui-ci a été choisi par les trois groupes d'étudiants ni "Analytical Thinking Ability" mentionné par les deux groupes de Wiltz. De plus, il faut tenir en compte "Ethical Considerations" (seulement listé par le second

groupe de Wiltz) et "Cultural Sensibility" (pas choisi par aucun groupe d'étudiants).

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A A				1			
				0			
				1			
				7			
K	Marketing	3	3	2			S A M E
K	HR Management	3					
K	Accounting & Finance	1	3	2			
K	IT Management	5	4	2	2		
K	Rooms Operations & Mgt	2	3	2			T E A C H E R
K	F&B Operations & Mgt	2	3	2/3			
K	Legal Environment	1		2/3			
K	Socio-political Influences		2				
K	Economic Environment	2	2	1			A S I N
K	Quantitative Methods	3					
K	Facilities Management	3	4				
S	Interpersonal Communication	X	X	X			
S	Leadership	X	X	X			W I L T Z
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X			
AB	Flexibility	X	X	X	X		
AB	Creativity	X	X		X		
AB	Teamwork	X	X	X	X		
AB	Stress management	X	X	X	X		
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X				
AT	Cultural sensibility			X			
AT	Ethical Consideration		X	X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X			

Figura 229. Computer Technology II - BA1017

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T		T
K S A A				1 0 1 8		
K	Marketing					
K	HR Management	3	3	1		2
K	Accounting & Finance	3	4	1		2
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	1	2/3	3
K	F&B Operations & Mgt					
K	Legal Environment		3	1		
K	Socio-political Influences					
K	Economic Environment			1		
K	Quantitative Methods	4	3	1		2
K	Facilities Management	5	3	1		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X		X	X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability		X	X		
AT	Cultural sensibility			X	X	
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 230. Housekeeping Operations - BA1018

Housekeeping Operations - BA1018

La matière de "Housekeeping Operations" a pour code BA1018 et est représentée à la *Figura 230*.

Sa caractéristique principale est de "Rooms Operations & Management" pour laquelle les étudiants de Bruxelles la valorise d'un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) tandis que les étudiants de Wiltz lui donne un niveau 4 (Analyzing/Evaluating). Le professeur titulaire à Wiltz estime arriver à un niveau 1 (Remembering) et celui de Bruxelles pense pour un niveau 3 (Applying).

Les deux groupes de travail de Wiltz observent aussi entre un niveau 3 (Applying) et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) pour plusieurs aspects: "HR Management", "Accounting & Finance", "Quantitative Techniques" et "Facilities Management". Tous ces aspects sont confirmés par le professeur titulaire du campus de Wiltz mais à un niveau 1 (Remembering) et par le professeur de Bruxelles à un niveau 2 (Understanding).

Le second groupe de travail de Wiltz observe aussi un niveau 3 (Applying) confirmé par le professeur mais à une hauteur de niveau 1 (Remembering).

Au niveau des "Skills, Abilities y Attitudes", seul "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment" obtiennent l'unanimité des trois groupes de travail et des deux professeurs. Les deux groupes de Wiltz coïncident aussi avec les deux professeurs pour attribuer "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Ethical Considerations". "Stress Management" est listé par les deux groupes de Wiltz mais pas par les professeurs. Les deux professeurs ajoutent "Teamwork" coïncidant avec le premier groupe de Wiltz et avec le groupe de Bruxelles. Le professeur de Wiltz ajoute "Analytical Thinking Ability" coïncidant seulement avec le groupe de Wiltz et "Cultural Sensibility" coïncidant avec le groupe de Bruxelles.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A A				1 0 9 4		
K	Marketing	4	3	3		3
K	HR Management		3			
K	Accounting & Finance	5	4	4	4/5	5
K	IT Management	3	3	3		3
K	Rooms Operations & Mgt	4	3	3		3
K	F&B Operations & Mgt					
K	Legal Environment					
K	Socio-political Influences	4			X	
K	Economic Environment	3	3	3	X	3
K	Quantitative Methods	5	4	4		4
K	Facilities Management	4	3	4		4
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership				X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork				X	X
AB	Stress management	X	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration		X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X				

Figura 231. FWP I Revenue & Yield Management - AS1094

Final Work Paper I Revenue & Yield Management - AS1094

Le "Final Work Paper in Revenue & Yield Management", avec le code AS1094 est un projet développé individuellement pour chaque étudiant au cours de l'année académique. Son analyse est développée à la *Figura 231*.

Les trois groupes de travail des étudiants et les deux professeurs le valorisent entre un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) et un niveau 5 (Communication) en "Accounting & Finance".

Les deux groupes de Wiltz et les deux professeurs le considèrent aussi entre un niveau 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Marketing", "IT Management", "Rooms Operations & Management", "Economic Environment" et "Facilities Management" et entre un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) en "Quantitative Techniques".

Le premier groupe de Wiltz attribue un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Socio-Political Influences" et le second groupe un niveau 3 (Applying) en "HR Management". Les deux aspects ne sont pas considérés par les professeurs. Le groupe de travail de Bruxelles ne valorise aucun niveau cognitif excepté en "Accounting & Finance" mais liste les aspects de "Socio-Political Influences" et de "Economic Environment" sans spécifier le niveau atteint.

Quant aux "Skills, Abilities y Attitudes", les trois groupes de travail et les deux professeurs listent à l'unanimité "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Stress Management" et "Analytical Thinking Ability". Les deux groupes de Wiltz et les deux professeurs ajoutent "Abilities to Work with Limited Resources" et "Commitment to Industry Excellence" tandis que le groupe de Bruxelles mentionne "Leadership" et "Teamwork", les deux aspects confirmés par le professeur de Bruxelles mais pas par celui de Wiltz.

Le premier groupe d'étudiants de Wiltz mentionne de manière isolée "Abilities for Customer Service Environment" et le deuxième groupe "Ethical Considerations".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K				5		
S				0		
A				0		
A				1		
K	Marketing	2			X	
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	2		2		2
K	IT Management	3		4	X	4
K	Rooms Operations & Mgt	4		4	4/5	4
K	F&B Operations & Mgt	4		3		2
K	Legal Environment	2		2		2
K	Socio-political Influences	2		2		2
K	Economic Environment	1		2		2
K	Quantitative Methods	4		2		2
K	Facilities Management	3		3		3
S	Interpersonal Communication	X		X	X	X
S	Leadership	X		X	X	
S	Organization Theory and Behavior	X		X	X	
AB	Flexibility	X		X	X	X
AB	Creativity	X		X	X	X
AB	Teamwork	X		X	X	X
AB	Stress management	X		X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X	X	
AB	Analytical thinking ability	X		X	X	
AT	Cultural sensibility	X		X	X	X
AT	Ethical Consideration	X		X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X		X	X	X

Figura 232. Basic Operational Internship - TS5001

Basic Operational Internship - TS5001

Le code TS5001 représente la période de stages en hôtel après la première année académique. Nous voyons à la *Figura 232* que le second groupe de travail de Wiltz ne l'a pas pris en considération malgré le fait d'être l'objet principal de l'étude parce qu'ils ont considéré que l'expérience variait trop d'un cas particulier à un autre.

Le groupe d'étudiants de Bruxelles valorise seulement à un niveau entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) en "Rooms Operations & Management" étant le département où l'on suppose que les étudiants de première année effectuent leurs stages. Il mentionne aussi les aspects de "Marketing" pour avoir vu la politique de l'hôtel à ce niveau et de "IT Management" pour avoir utilisé le programme "Opera" pour la gestion des chambres et les réservations.

Les étudiants du premier groupe de Wiltz ont analysé la situation moyenne de stages plus que la situation idéale. Ils considèrent qu'en général l'étudiant qui effectue ses stages pourra s'impliquer dans différents thèmes durant son séjour et obtenir un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" et en "F&B Operations & Management", un niveau 3 (Applying) en "IT Management" pour utiliser Opera et en "Facilities Management" pour le quotidien, un niveau 2 (Understanding) en "Marketing", "Accounting & Finance", "Legal Environment" et "Socio-Political Influences" et un niveau 1 (Remembering) en "Economic Environment".

Les deux professeurs coïncident en majorité sur les "knowledges" et confirment les niveaux stipulés par le premier groupe d'étudiants de Wiltz.

Quant aux "Skills, Abilities y Attitudes", tant le premier groupe d'étudiants de Wiltz tout comme celui de Bruxelles et le professeur de Wiltz coïncident pour tous les lister sans exception. Le professeur de Bruxelles exclut "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				1		
				9		
K	Marketing			1		
K	HR Management	3	3			
K	Accounting & Finance	4	4	3		3
K	IT Management	1	2	1		1
K	Rooms Operations & Mgt					
K	F&B Operations & Mgt	4	4	3	4	3
K	Legal Environment	2	2		X	
K	Socio-political Influences			1		
K	Economic Environment	2	2	2		
K	Quantitative Methods	3	2	3		
K	Facilities Management	3	3	2		
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership			X	X	
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity		X	X		
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 233. F&B Planning & Control - BA2019

Food & Beverage Planning & Control - BA2019

"F&B Planning & Control" est la première matière analysée dans le curriculum de deuxième année sous le code BA2019. Nous voyons à la *Figura 233* que son aspect principal est "F&B Operations & Management" et les trois groupes d'étudiants le valorisent à un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) tandis que les professeurs, tant sur le campus de Wiltz comme celui de Bruxelles, pensent arriver à un niveau 3 (Applying).

Sur le campus de Wiltz, le professeur signale un niveau 1 (Remembering) en "Marketing" et "Socio-Political Influences" mais il n'est pas confirmé par aucun groupe d'étudiants ni par le professeur de Bruxelles.

D'autre part, les deux groupes d'étudiants de Wiltz font référence à un niveau 3 (Applying) atteint en "HR Management" et un niveau 2 (Understanding) en "Legal Environment" sans confirmation des professeurs. Il y a concordance entre les deux groupes d'étudiants de Wiltz et leur professeur référant à un niveau entre 1 (Remembering) et 2 (Understanding) en "IT Management", un niveau 2 (Understanding) en "Economic Environment", un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Quantitative Techniques" et "Facilities Management", un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance". Le professeur de Bruxelles confirme les niveaux 1 en "IT Management" et 3 (Applying) en "Accounting & Finance".

Il y a unanimité entre les trois groupes d'étudiants des deux campus et les professeurs sur les éléments de "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Analytical Thinking Ability", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Il y a également unanimité mais limitée sur le campus de Wiltz (les deux groupes d'étudiants et le professeur), et confirmée aussi par le professeur de Bruxelles, quant à "Flexibility" et "Abilities to Work with Limited Resources". Les étudiants de Wiltz (les deux groupes) mentionnent aussi "Stress Management" sans confirmation de la part du professeur et le deuxième groupe arrive avec son professeur pour impliquer un aspect de "Creativity".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				0		
K	Marketing	4	3	3	4	4
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	4	3			
K	IT Management	3	3	4	X	3
K	Rooms Operations & Mgt	4	2			
K	F&B Operations & Mgt	3	2			
K	Legal Environment	2	2	1		
K	Socio-political Influences	4	2	1		1
K	Economic Environment	4	3			
K	Quantitative Methods	3	3	3		3
K	Facilities Management	3	2	3		
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X			X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 234. Marketing 2 - BA2020

Marketing II - BA2020

Pour "Marketing 2" (code BA2020), le niveau obtenu en "Marketing" est entre un niveau 3 (Applying) et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) selon la *Figura 234*. Il y a aussi unanimité sur un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "IT Management". Sur le campus de Wiltz, considérant tant les deux groupes de travail d'étudiants que le professeur, nous arrivons à un niveau 3 (Applying) en "Quantitative Techniques", un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Facilities Management", un niveau entre 1 (Remembering) et 2 (Understanding) en "Legal Environment" et entre 1 (Remembering) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Socio-Political Influences". Les étudiants mentionnent aussi certaines caractéristiques non mentionnées par le professeur: un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "F&B Operations & Management", un niveau entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management", un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance" et en "Economic Environment".

Sur le campus de Bruxelles, les étudiants ne mentionnent aucun aspect additionnel aux deux aspects déjà retenus de "Marketing" et "IT Management". Le professeur coïncide avec son collègue de Wiltz pour considérer un niveau 1 (Remembering) en "Socio-Political Influences" et un niveau 3 (Applying) en "Quantitative Techniques".

Concernant les "Skills, Abilities y Attitudes", il y a unanimité entre les trois groupes d'étudiants des deux campus et les professeurs pour "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability". Il y a aussi une quasi unanimité limitée au campus de Wiltz (étudiants et professeur) et au professeur de Bruxelles pour "Interpersonal Communication", "Flexibility", "Creativity", "Cultural Sensibility", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". A Wiltz, étudiants et professeur ajoutent "Leadership". Les deux groupes d'étudiants de Wiltz mentionnent aussi "Ethical Considerations" mais sans que cela soit confirmé par le professeur de ce campus mais bien par le professeur de Bruxelles.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				1		
K	Marketing		3			
K	HR Management	4	3	2		
K	Accounting & Finance					
K	IT Management		2			
K	Rooms Operations & Mgt	2				
K	F&B Operations & Mgt	3				
K	Legal Environment	3	3	3	3	3
K	Socio-political Influences	3	3	3	3	3
K	Economic Environment		3		3	3
K	Quantitative Methods		3			
K	Facilities Management					
S	Interpersonal Communication	X	X		X	X
S	Leadership	X	X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	4/5	X
AB	Flexibility	X	X		X	X
AB	Creativity				X	X
AB	Teamwork	X	X		X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited ressources	X	X			
AB	Analytical thinking ability		X		X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 235. Hotel Organisation & Administration - BA2021

Hotel Organisation & Administration - BA2021

"Hotel Organisation & Administration" correspond au code BA2021, illustré par la *Figura 235*. Dans cette matière, nous arrivons à un niveau 3 (Applying) en "Legal Environment" et en "Socio-Political Influences".

Sur le campus de Wiltz, il semble qu'il y ait un aspect de "HR Management" mais avec un niveau pas très bien défini entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating). Sur le campus de Bruxelles, les étudiants et le professeur coïncident sur un niveau 3 (Applying) en "Economic Environment" aussi mentionné par le second groupe de Wiltz.

Les autres aspects de "Marketing", "IT Management", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management" et "Quantitative Techniques" ne sont pas très relevant car ils ne sont mentionnés que par un seul groupe sans qu'il y ait confirmation par les autres participants. Il y a une totale unanimité quant aux éléments de "Organization Theory & Behavior", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" et "Commitment to Industry Excellence". Il y a aussi unanimité des étudiants et du professeur de Bruxelles, sans que cela soit confirmé par le professeur de Wiltz, sur les aspects de "Interpersonal Communication", "Leadership", "Flexibility" et "Teamwork". Sur le campus de Wiltz, tant étudiants que professeur, s'accordent sur "Abilities for Customer Service Environment" aussi mentionné par le professeur de Bruxelles. Les étudiants des deux groupes de Wiltz ajoutent "Stress Management" et "Abilities to Work with Limited Resources" sans confirmation des professeurs. Le groupe d'étudiants de Bruxelles et son professeur ajoutent "Creativity" et mentionnent aussi "Analytical Thinking Ability" à égalité avec le second groupe de travail de Wiltz.

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				2			
				0			
				2			
				2			
K	Marketing		2	2			S A M E T E A C H E R A S I N W I L T Z
K	HR Management	2	3	2			
K	Accounting & Finance	5	4	4	4		
K	IT Management						
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	4			
K	F&B Operations & Mgt	4	4	4			
K	Legal Environment	3	3	3			
K	Socio-political Influences	2	3	2			
K	Economic Environment	4	3	4			
K	Quantitative Methods	4	3	3/4			
K	Facilities Management	2					
S	Interpersonal Communication		X				
S	Leadership			X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X			
AB	Flexibility		X	X			
AB	Creativity		X	X			
AB	Teamwork		X	X			
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X		
AT	Cultural sensibility						
AT	Ethical Consideration		X				
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment		X	X			

Figura 236. Accounting II - BA2022

Accounting II - BA2022

Pour la matière de "Accounting II" (código BA2022), le professeur est aussi le même sur les deux campus comme pour la matière de "Financial Accounting" (code BA1012) en première année.

Sur la *Figura 236*, nous voyons qu'étudiants et professeur valorisent à un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) comme minimum les aspects de "Accounting & Finance". Le premier groupe de Wiltz mentionne jusqu'à un niveau 5 (Communication).

Le groupe d'étudiants de Bruxelles ne mentionne aucun autre aspect tandis que les deux groupes de Wiltz et le professeur titulaire valorisent un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" et "F&B Operations & Management", un niveau 3 (Applying) en "Legal Environment", un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Economic Environment" et en "Quantitative Techniques", et un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "HR Management" et "Socio-Political Influences".

Il y a unanimité quant aux éléments de "Analytical Thinking Ability" et unanimité entre le professeur et les deux groupes de Wiltz pour "Organization Theory & Behavior", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Commitment to Industry Excellence".

Le professeur coïncide aussi avec le second groupe d'étudiants de Wiltz quant à "Flexibility", "Creativity", "Teamwork" et "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				3		
K	Marketing	3	3	1		1
K	HR Management	3	3	2		2
K	Accounting & Finance	1		1		
K	IT Management		3			
K	Rooms Operations & Mgt			1		
K	F&B Operations & Mgt	4	3	3	3	3
K	Legal Environment	2	3			
K	Socio-political Influences		3	2		
K	Economic Environment		3	2		
K	Quantitative Methods	3	3	1		2
K	Facilities Management	3	3	2		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited ressources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability		X	X		
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 237. F&B Service - BA2023

Food & Beverage Service - BA2023

En "Food and Beverage Service" (code BA2023), l'aspect principal est, bien sûr, "F&B Operations & Management" et nous arrivons entre un niveau 3 (Applying) et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) même si il est plus marqué au niveau 3 (*Figura 237*).

Les étudiants des deux groupes de travail de Wiltz mentionnent aussi un niveau 3 (Applying) en "Marketing", "HR Management", "Quantitative Techniques" et "Facilities Management" même si les professeurs des deux campus valorisent seulement ces aspects entre un niveau 1 (Remembering) et un niveau 2 (Understanding).

Il y a unanimité totale, tant à Bruxelles et Wiltz comme entre professeurs et étudiants pour établir une liste de la plupart des "Skills, Abilities y Attitudes": "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Abilities to Work with Limited Resources", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				4		
K	Marketing		3			2
K	HR Management	4	3	3		3
K	Accounting & Finance		2			2
K	IT Management	3	2	2		2
K	Rooms Operations & Mgt	4	3	3	2	4
K	F&B Operations & Mgt	4	3	3		4
K	Legal Environment	4	4	4		4
K	Socio-political Influences	2	4	2		4
K	Economic Environment	2	4	2		4
K	Quantitative Methods	3	3	3		3
K	Facilities Management	5	4	4	2	4
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership		X			X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability		X			X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 238. Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024

Resort, Leisure & Condominium Development - BA2024

Le code BA2024 correspond à la matière de "Resort, Leisure & Condominium Development", étant un cours basé sur "Rooms Operations & Management" et en "Facilities Management" (*Figura 238*).

Sur le campus de Wiltz, étudiants et professeur affirment atteindre respectivement entre un niveau 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) pour "Rooms Operations & Management" et entre un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) pour "Facilities Management".

Le professeur du campus de Bruxelles confirme un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) pour les deux aspects. Néanmoins, ses étudiants pensent arriver seulement à un niveau 2 (Understanding) pour les deux groupes et n'envisagent pas de liens avec d'autres domaines de connaissance.

Pour les étudiants du campus de Wiltz et les deux professeurs (Bruxelles et Wiltz), il faut aussi prendre en compte un niveau 2 (Understanding) ou 3 (Applying) en "IT Management", "Socio-Political Influences", "Economic Environment" ; un niveau 3 (Applying) en "Quantitative Techniques" ; un niveau 3 (Applying) ou 4 (Analyzing/Evaluating) en "HR Management" et "F&B Operations & Management"; et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment".

Les étudiants du groupe de travail de Bruxelles n'envisagent aucun "Skills, Abilities y Attitudes" tandis que les deux groupes de Wiltz et les deux professeurs listent unanimement "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Creativity", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

Les deux professeurs coïncident avec le deuxième groupe de Wiltz pour ajouter aussi "Flexibility". Le second groupe d'étudiants de Wiltz et le professeur de Bruxelles ajoutent "Leadership" et "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2 0 2 5		
	K	Marketing				
	K	HR Management		3		
	K	Accounting & Finance		4		
	K	IT Management				
K	Rooms Operations & Mgt	3		1		
K	F&B Operations & Mgt	4	4	3	4	3
K	Legal Environment	4	4	3	4	3
K	Socio-political Influences	3	3			
K	Economic Environment		3			
K	Quantitative Methods		4			
K	Facilities Management	4	4			
S	Interpersonal Communication		X	X		
S	Leadership			X		
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility		X	X		
AB	Creativity					
AB	Teamwork			X		
AB	Stress management		X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility					
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 239. Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025

Food Safety & Sanitation (HACCP) - BA2025

"Food Safety & Sanitation - HACCP" (code BA2025) est principalement lié à "F&B Operations & Management" et à "Legal Environment" avec un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) dans les deux cas.

Bien que cela ne soit confirmé par aucun des deux professeurs, les deux groupes de travail du campus de Wiltz voient aussi des aspects de "Socio-Political Influences" à un niveau 3 (Applying) et de "Facilities Management" à un niveau 4 (Analyzing/Evaluating).

Il y a unanimité pour reconnaître les aspects de "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Il y a également une quasi unanimité entre étudiants du campus de Wiltz (mais pas du campus de Bruxelles) et les professeurs quant à "Organization Theory & Behavior" et "Abilities to Work with Limited Resources". Le professeur de Wiltz et son second groupe d'étudiants mentionnent aussi "Interpersonal Communication" et "Flexibility" tandis que les deux groupes d'étudiants de Wiltz se réfèrent à "Analytical Thinking Ability" même si ce n'est pas confirmé par les professeurs.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2		
				0		
				2		
				6		
K	Marketing	2		3		
K	HR Management		3			
K	Accounting & Finance	4	3	3		3
K	IT Management	4	3			
K	Rooms Operations & Mgt					
K	F&B Operations & Mgt	5	4	4	4	4
K	Legal Environment	4	3	3		3
K	Socio-political Influences	2	3	2		3
K	Economic Environment	4	3	3		3
K	Quantitative Methods	4	3			
K	Facilities Management	5	3			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X			
AB	Flexibility		X			
AB	Creativity		X	X		
AB	Teamwork	X				
AB	Stress management	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X		X		
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility		X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 240. Procurement & Purchasing Management - BA2026

Procurement & Purchasing Management - BA2026

La matière de "Procurement & Purchasing Management" (code BA2026) est de "F&B Operations & Management" et nous arrivons à un niveau entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) selon la *Figura 240*.

Les deux professeurs et les deux groupes d'étudiants de Wiltz ajoutent un niveau de 3 (Applying) à 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance", "Legal Environment" et "Economic Environment", et entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) pour "Socio-Political Influences". Les deux groupes de Wiltz signalent aussi "IT Management", "Quantitative Techniques" et "Facilities Management" aux niveaux entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating).

Nous considérons aussi "Interpersonal Communication", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Les deux groupes de travail de Wiltz ajoutent "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Stress Management" et "Analytical Thinking Ability". Le professeur de Wiltz coïncide aussi avec un seul groupe de ses étudiants pour mentionner "Creativity" y "Abilities to Work with Limited Resources".

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				2			
				0			
				2			
				7			
K	Marketing	2	2				S A M E
K	HR Management		3				
K	Accounting & Finance		2				
K	IT Management		2				
K	Rooms Operations & Mgt						T E A C H E R
K	F&B Operations & Mgt						
K	Legal Environment	3	4	3	2		
K	Socio-political Influences	2	3	3			
K	Economic Environment	2	3	3			A S I N W I L T Z
K	Quantitative Methods		3				
K	Facilities Management						
S	Interpersonal Communication	X	X	X			
S	Leadership	X	X	X			
S	Organization Theory and Behavior		X				
AB	Flexibility	X					
AB	Creativity	X	X	X			
AB	Teamwork	X	X	X	X		
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X		
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X		
AT	Commitment to industry excellence		X				
AT	Abilities for customer service environment		X				

Figura 241. Hospitality Law 1 - WS2027

International & European Hospitality Law - Part 1 - WS2027

Le même professeur enseigne la matière de "International & European Hospitality Law - Part 1" (code WS2027) sur les deux campus de Wiltz et Bruxelles.

Selon la *Figura 241*, nous atteignons un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment".

Le professeur et les étudiants de Wiltz s'accordent aussi sur un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Socio-Political Influences" et "Economic Environment".

Les "Skills, Abilities y Attitudes" développés durant le cours sont: "Teamwork", "Cultural Sensibility" et "Ethical Considerations". Le professeur et les groupes de Wiltz ajoutent "Interpersonal Communication", "Leadership", "Creativity", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				2 0 9 4		
K	Marketing	4	3	3	3	4
K	HR Management	2	3			
K	Accounting & Finance	4	3	3		3
K	IT Management	2	3	2		3
K	Rooms Operations & Mgt		3			
K	F&B Operations & Mgt	5	4	4	5	4
K	Legal Environment	2	3			
K	Socio-political Influences	3	3	2		3
K	Economic Environment	4	3	3		3
K	Quantitative Methods	4	4	3		3
K	Facilities Management	3	4			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X	X
AB	Teamwork					
AB	Stress management	X	X		X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X	X

Figura 242. FWP II - AS2094

FWP II - Final Work Paper - AS2094

Le "Final Work Paper" de la deuxième année académique, avec le code AS2094 est un projet individuel de "Menu Planning en Costing - Menu Engineering" en relation essentiellement avec "F&B Operations & Management". Dans la *Figura 242* nous voyons que nous sommes entre un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) et un niveau 5 (Communication) sur ce critère et avec un aspect "Marketing" à un niveau 3 (Applying).

Les deux groupes d'étudiants de Wiltz et les deux professeurs valorisent aussi entre un niveau 3 (Applying) et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) les aspects de "Accounting & Finance", "Economic Environment" et "Quantitative Techniques". Sont aussi pris en considération "IT Management" et "Socio-Political Influences" entre un niveau 2 (Understanding) et un niveau 3 (Applying).

Les étudiants de Wiltz mentionnent également un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "HR Management" et "Legal Environment" ainsi qu'un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Facilities Management". Aucun de ces aspects ne sont confirmés par les professeurs.

Quant aux "Skills, Abilities y Attitudes", les trois groupe de travail et les deux professeurs listent à l'unanimité "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment".

Les deux groupes de Wiltz et les deux professeurs ajoutent "Interpersonal Communication" et "Ethical Considerations". "Stress Management" est mentionné par les trois groupes d'étudiants et par le professeur de Bruxelles mais pas par le professeur de Wiltz. Les deux groupes d'étudiants de Wiltz litent aussi "Leadership" et "Cultural Sensibility".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				5		
				0		
				0		
				2		
K	Marketing	2			X	
K	HR Management					
K	Accounting & Finance	2		2		2
K	IT Management	3		4		4
K	Rooms Operations & Mgt	4		4		4
K	F&B Operations & Mgt	4		4	5	4
K	Legal Environment	2		2		2
K	Socio-political Influences	2		2		2
K	Economic Environment	1		2		2
K	Quantitative Methods	4		2		2
K	Facilities Management	3		3		3
S	Interpersonal Communication	X		X	X	X
S	Leadership	X		X	X	
S	Organization Theory and Behavior	X		X	X	
AB	Flexibility	X		X	X	X
AB	Creativity	X		X	X	X
AB	Teamwork	X		X	X	X
AB	Stress management	X		X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X	X	
AB	Analytical thinking ability	X		X	X	
AT	Cultural sensibility	X		X	X	X
AT	Ethical Consideration	X		X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X		X	X	X

Figura 243. Advanced Operational Internship - TS5002

Advanced Operational Internship - TS5002

Le code TS5002 représenté sur la *Figura 243* correspond à la période de stages en hôtel après la seconde année académique. Le second groupe de travail de Wiltz ne l'a pas pris en considération malgré qu'il soit l'objet principal de l'étude parce qu'ils ont considéré que l'expérience varie trop d'un cas particulier à un autre. Le groupe d'étudiants de Bruxelles valorise seulement à un niveau entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) en "Rooms Operations & Management" étant le département où l'on suppose que les étudiants de première année effectuent leur stage. Sont mentionnés également des aspects de "Marketing" pour avoir vu la politique de l'hôtel à ce niveau et de "IT Management" pour avoir utilisé le programme Opera pour la gestion des chambres et les réservations.

Les étudiants du premier groupe de Wiltz ont analysé une situation moyenne de stages davantage que la situation idéale. Ils considèrent que, en général, l'étudiant effectuant ses stages pourra s'impliquer dans différents thèmes durant son séjour et obtenir un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" et en "F&B Operations & Management", un niveau 3 (Applying) en "IT Management" pour utiliser Opera et en "Facilities Management" pour le quotidien dans l'hôtel, un niveau 2 (Understanding) en "Accounting & Finance", "Legal Environment" et "Socio-Political Influences" et un niveau 1 (Remembering) en "Economic Environment". Tous ces niveaux sont confirmés par les deux professeurs supervisant et coordonnant les stages.

Les étudiants, tant du premier groupe de Wiltz comme le groupe de Bruxelles, mentionnent aussi des aspects de "Marketing" sans obtenir confirmation de la part des professeurs.

Quant aux "Skills, Abilities y Attitudes", tant le premier groupe d'étudiants de Wiltz comme celui de Bruxelles coïncident pour tout lister sans exception. Le professeur responsable des stages sur le campus de Wiltz confirme l'implication de la totalité des "Skills, Abilities y Attitudes" tandis que sa collègue de Bruxelles, laquelle est aussi professeur de Ressources Humaines, exclut "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				2		
				8		
K	Marketing	5	4	5	4/5	5
K	HR Management	3	4	4		
K	Accounting & Finance	2	4			
K	IT Management	3	4			
K	Rooms Operations & Mgt	3	4	4		3
K	F&B Operations & Mgt	3	4	4		3
K	Legal Environment	4	4	2		
K	Socio-political Influences	4	4	3		3
K	Economic Environment	4	4	3		3
K	Quantitative Methods	3	4	2		
K	Facilities Management	2	4	3		2
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 244. Marketing III - BA3028

Marketing III - BA3028

Dans la matière de "Marketing III" (code BA3028), nous arrivons à un niveau entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) pour l'aspect principal de "Marketing" comme le démontre la *Figura 244*.

Si nous ne prenons pas en considération le groupe de travail formé par les étudiants de Bruxelles, lequel s'est toujours limité à l'aspect principal du cours sans considérer les aspects secondaires, nous pouvons considérer une unanimité entre professeurs et étudiants sur les niveaux suivants: entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management", "Socio-Political Influences" et "Economic Environment" ; entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating) pour "Facilities Management".

Le professeur de Wiltz et ses deux groupes d'étudiants considèrent aussi atteindre entre un niveau 3 (Applying) et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "HR Management" et entre un niveau 2 (Understanding) et un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment" et en "Quantitative Techniques".

Les étudiants de Wiltz, des deux groupes mais sans confirmation du professeur, ajoutent un niveau entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance" et entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "IT Management".

Le groupe d'étudiants de Bruxelles ne mentionne aucune "Skills, Abilities y Attitudes" tandis que son professeur les mentionne tous à l'exception de "Stress Management".

Les deux groupes d'étudiants de Wiltz et son professeur les mentionnent tous sans exception et à l'unanimité.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				2		
				9		
K	Marketing	5				4
K	HR Management	4	4	4/5	4/5	3
K	Accounting & Finance		3	X		3
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt		4			
K	F&B Operations & Mgt		4			
K	Legal Environment	4	4	4/5	X	3
K	Socio-political Influences	4		4/5	X	3
K	Economic Environment		3			3
K	Quantitative Methods					
K	Facilities Management	2	4			
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 245. HR 1 - Supervision Process & Management - BA3029

Human Resources I - Supervision Process & Management - BA3029

Le cours de "Human Resources I - Supervision Process & Management" avec le code BA3029 est la première partie de la matière de Ressources Humaines.

Sur la *Figura 245*, nous notons que les trois groupes d'étudiants et le professeur du campus de Wiltz considèrent arriver à un niveau entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) tandis que la professeur de Bruxelles considère seulement un niveau 3 (Applying) pour l'aspect principal, "HR Management".

Nous pouvons aussi considérer un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) pour les aspects "Legal Environment" et "Socio-Political Influences".

Quant aux "Skills, Abilities y Attitudes", il y a unanimité totale des trois groupes d'étudiants et des deux professeurs pour "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" et "Commitment to Industry Excellence".

Les deux groupes d'étudiants de Wiltz et les deux professeurs considèrent aussi "Creativity", "Teamwork", "Stress Management", "Analytical Thinking Ability" et "Abilities for Customer Service Environment".

Sur le campus de Wiltz, les deux groupes d'étudiants et le professeur ajoutent "Flexibility" et "Abilities to Work with Limited Resources" pour arriver à atteindre la totalité des "Skills, Abilities y Attitudes".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				0		
K	Marketing	3	4			4
K	HR Management	5	4	3	4/5	3
K	Accounting & Finance	2	3	3		3
K	IT Management			1		2
K	Rooms Operations & Mgt		4			
K	F&B Operations & Mgt		4			
K	Legal Environment	2	4			
K	Socio-political Influences	2	4	2		
K	Economic Environment		4			2
K	Quantitative Methods	2	3			2
K	Facilities Management	3	4			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X		X	X
AB	Teamwork	X	X		X	X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X			X
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 246. HR 2 - Professional Training Organization - BA3030

Human Resources II - Professional Training Organization - BA3030

Le code BA3030 correspond à la seconde partie de la matière de Ressources Humaines, "Professional Training Organization", représenté sur la *Figura 246*.

Les trois groupes d'étudiants estiment atteindre un niveau entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) de "HR Management" tandis que les deux professeurs se limitent à un niveau 3 (Applying).

Les deux professeurs et les deux groupes d'étudiants de Wiltz considèrent aussi un niveau entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Accounting & Finance". Sur le campus de Wiltz, étudiants et professeur coïncident à un niveau 2 (Understanding) à 3 (Applying) en "Socio-Political Influences".

Nous avons seulement l'unanimité des trois groupes d'étudiants et des professeurs pour "Organization Theory & Behavior" et "Ethical Considerations".

Se limitant au campus de Wiltz, les étudiants et le professeur coïncident sur "Commitment to Industry Excellence", "Interpersonal Communication", "Flexibility", "Stress Management", "Cultural Sensibility" et "Abilities for Customer Service Environment". Ces cinq derniers impliquent aussi l'accord de la professeure de Bruxelles.

Le groupe d'étudiants de Bruxelles coïncide avec son professeur et avec les deux groupes d'étudiants de Wiltz, mais pas avec le professeur de Wiltz, pour mentionner "Leadership", "Creativity" y "Teamwork".

Mentionnant "Abilities to Work with Limited Resources" et "Analytical Thinking Ability", les deux groupes d'étudiants de Wiltz terminent d'identifier la totalité des "Skills, Abilities y Attitudes".

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				3			
				0			
				3			
				1			
K	Marketing		2				S A M E T E A C H E R A S I N W I L T Z
K	HR Management	2	3	2			
K	Accounting & Finance	5	4	5	4/5		
K	IT Management						
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	4			
K	F&B Operations & Mgt	4	4	4			
K	Legal Environment	3	3				
K	Socio-political Influences	2	3				
K	Economic Environment	4	3	3			
K	Quantitative Methods	5	4	5			
K	Facilities Management	2	4				
S	Interpersonal Communication		X	X			
S	Leadership			X			
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X			
AB	Flexibility		X	X			
AB	Creativity		X	X			
AB	Teamwork		X	X			
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X		
AT	Cultural sensibility						
AT	Ethical Consideration		X	X			
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X			
AT	Abilities for customer service environment		X	X			

Figura 247. Accounting III - BA3031

Accounting III - BA3031

"Accounting III" (code BA3031), a le même professeur titulaire sur les deux campus et il y a unanimité totale sur un niveau de 4 (Analyzing/Evaluating) a 5 (Communication) sur l'aspect principal de "Accounting & Finance" comme nous le voyons sur *Figura 247*.

Le professeur et les étudiants de Wiltz sont également d'accord avec un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" et "F&B Operations & Management" ; de 4 (Analyzing/Evaluating) a 5 (Communication) en "Quantitative Techniques" ; de 3 (Applying) a 4 (Analyzing/Evaluating) en "Economic Environment" ; et de 2 (Understanding) a 3 (Applying) en "HR Management".

Les étudiants de Wiltz ajoutent un niveau 3 (Applying) en "Legal Environment", entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Socio-Political Influences", et entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Facilities Management".

"Analytical Thinking Ability" implique l'unanimité des trois groupes d'étudiants et du professeur tandis que "Organization Theory & Behavior", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources" et "Commitment to Industry Excellence" obtiennent l'unanimité relative limitée au professeur et aux deux groupes d'étudiants de Wiltz.

Le professeur et le second groupe de Wiltz s'accordent également sur "Interpersonal Communication", "Flexibility", "Creativity", "Teamwork", "Ethical Considerations" et "Abilities for Customer Service Environment".

"Leadership" est seulement mentionné par le professeur sans confirmation de la part des étudiants.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				2		
K	Marketing	5	4	4	2	5
K	HR Management	3	4	2		2
K	Accounting & Finance	2	4			2
K	IT Management	1	4			2
K	Rooms Operations & Mgt	3	4	3		4
K	F&B Operations & Mgt	3	4	3		4
K	Legal Environment	4	4	4		4
K	Socio-political Influences	4	4	2		4
K	Economic Environment	4	4			4
K	Quantitative Methods	2	4			2
K	Facilities Management	4	4	2		5
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X		X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		
AB	Analytical thinking ability	X	X	X		X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 248. Group Business & Convention Management - BA3032

Group Business and Convention Management - BA3032

"Group Business and Convention Management" (code BA3032) traite essentiellement de "Marketing" avec un niveau de 4 (Analyzing/Evaluating) à 5 (Communication) mais aussi de "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" avec des niveaux entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) confirmés par les deux professeurs et les deux groupes d'étudiants de Wiltz (*Figura 248*).

Ils mentionnent aussi les aspects de "HR Management" et de "Facilities Management" même si les niveaux sont moins bien définis entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating).

Les étudiants de Wiltz coïncident avec le professeur de Bruxelles, mais pas avec leur propre professeur, pour ajouter les aspects de "Accounting & Finance", "IT Management", "Economic Environment" et "Quantitative Techniques".

Les étudiants de Bruxelles ne mentionnent aucun "Skills, Abilities y Attitudes" tandis que les deux groupes d'étudiants de Wiltz et les deux professeurs les listent tous à l'exception de "Abilities to Work with Limited Resources", mentionné par les étudiants et le professeur de Wiltz mais pas par le professeur de Bruxelles.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				3		
K	Marketing	2	3	4/5		4
K	HR Management	2	3	4/5		4
K	Accounting & Finance	1	3	4/5		4
K	IT Management					
K	Rooms Operations & Mgt		3			
K	F&B Operations & Mgt		3			
K	Legal Environment	5	4	4/5	X	4
K	Socio-political Influences	5	4	4/5	2	4
K	Economic Environment	5	4	4/5	2	4
K	Quantitative Methods	2	4		3	3
K	Facilities Management	2	5			
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X
S	Leadership	X	X	X		X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork	X	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 249. Hotel Development & Management - BA3033

Hotel Development & Management - BA3033

"Hotel Development & Management" (BA3033) est une matière globale incluant différents aspects et départements de la gestion d'hôtels. Dans la *Figura 249*, nous observons que les deux professeurs considèrent arriver aux niveaux les plus élevés, entre 4 (Analyzing/Evaluating) et 5 (Communication) dans la majorité des aspects du management: "Marketing", "HR Management", "Accounting & Finance", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" et "Economic Environment".

Les étudiants des deux groupes de travail du campus de Wiltz ont validé ces niveaux pour "Legal Environment", "Socio-Political Influences" et "Economic Environment" mais définissent les niveaux les plus faibles (de 2 "Understanding" à 3 "Applying" et jusqu'à 1 "Remembering") en "Marketing", "HR Management" et "Accounting & Finance".

Les étudiants de Bruxelles ne valident rien de "Marketing", "HR Management" et "Accounting & Finance" et abaissent aux niveaux les plus bas les aspects qui ont rencontré l'unanimité entre professeurs et étudiants de Wiltz: "Legal Environment", "Socio-Political Influences" et "Economic Environment".

Les trois groupes d'étudiants et le professeur de Bruxelles mentionnent aussi "Quantitative Techniques" aux niveaux entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating).

Pour les "Skills, Abilities y Attitudes", il y a quasi l'unanimité entre les deux groupes d'étudiants de Wiltz et les deux professeurs pour tout inclure. Seul le groupe d'étudiants de Bruxelles est plus sévère et retient seulement "Organization Theory & Behavior", "Teamwork" et "Analytical Thinking Ability".

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				3		
				0		
				3		
				4		
K	Marketing		3			
K	HR Management			1		
K	Accounting & Finance	2	4	2		
K	IT Management		4			
K	Rooms Operations & Mgt	4	4			
K	F&B Operations & Mgt	4	4			
K	Legal Environment	5	4	1		
K	Socio-political Influences	2	4			
K	Economic Environment	2	4			
K	Quantitative Methods		4			
K	Facilities Management	5	5	3	2	3
S	Interpersonal Communication	X				
S	Leadership	X				
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X
AB	Flexibility	X	X			
AB	Creativity	X	X	X		X
AB	Teamwork					
AB	Stress management		X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X		X
AB	Analytical thinking ability	X	X			
AT	Cultural sensibility		X			
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X		X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X

Figura 250. Design, Facilities & Engineering - BA3034

Design, Facilities and Engineering - BA3034

"Design, Facilities and Engineering" sous le code BA3034 est clairement "Facilities Management" comme on peut le vérifier dans la *Figura 250*.

Les professeurs considèrent atteindre un niveau 3 (Applying) tandis que les étudiants de Wiltz mentionnent le niveau le plus élevé de 5 (Communication) et les étudiants de Bruxelles rabaissent à un niveau 2 (Understanding).

Les deux groupes d'étudiants de Bruxelles coïncident pour mentionner les niveaux de 4 (Analyzing/Evaluating) en divers aspects: "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management" et "Legal Environment" mais sans confirmation de la part du professeur.

Le second groupe de Wiltz considère aussi un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Accounting & Finance", "IT Management", "Socio-Political Influences", "Economic Environment" et "Quantitative Techniques" mais sans confirmation du professeur et avec une coïncidence nulle ou très faible avec le premier groupe de ce campus.

Pour les "Skills, Abilities y Attitudes" aussi il y a peu de coïncidence. Le groupe d'étudiants de Bruxelles n'en mentionne aucun. Six éléments obtiennent l'unanimité des deux groupes d'étudiants de Wiltz et des deux professeurs: "Organization Theory & Behavior", "Creativity", "Abilities to Work with Limited Resources", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence", "Abilities for Customer Service Environment".

Les étudiants de Wiltz mentionnent aussi "Flexibility" et "Analytical Thinking Ability" sans que cela ne soit confirmé par aucun des deux professeurs.

		Wiltz			Brussels		
		G1	G2	T	FG	T	
K S A				3			S A M E T E A C H E R A S I N W I L T Z
				0			
				3			
				6			
K	Marketing	2	3	3			
K	HR Management		3				
K	Accounting & Finance						
K	IT Management	4					
K	Rooms Operations & Mgt						
K	F&B Operations & Mgt						
K	Legal Environment	3	4	3	2		
K	Socio-political Influences	2	4	3			
K	Economic Environment	2	4	3			
K	Quantitative Methods		3				
K	Facilities Management						
S	Interpersonal Communication	X	X	X			
S	Leadership	X					
S	Organization Theory and Behavior		X				
AB	Flexibility	X					
AB	Creativity	X	X	X			
AB	Teamwork	X	X	X			
AB	Stress management	X	X	X			
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X			
AB	Analytical thinking ability	X	X	X			
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X		
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X		
AT	Commitment to industry excellence		X				
AT	Abilities for customer service environment		X				

Figura 251. Hospitality Law II - WS3036

International & European Hospitality Law II - WS3036

La matière de "International & European Hospitality Law - Part 2" (code WS3036) est la deuxième partie de la matière de droit donnée par le même professeur sur les deux campus de Wiltz et de Bruxelles.

Dans la *Figura 90*, nous arrivons exactement aux mêmes opinions des différents intervenants que pour la première partie (*Figura 251*) et nous considérons un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Legal Environment".

Le professeur et les étudiants de Wiltz s'accordent aussi sur un niveau entre 2 (Understanding) et 4 (Analyzing/Evaluating) en "Socio-Political Influences" et "Economic Environment" ; et entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) en "Marketing".

Les "Skills, Abilities y Attitudes" développées durant le cours sont: "Interpersonal Communication", "Creativity", "Teamwork", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", "Cultural Sensibility" et "Ethical Considerations". Tous sont mentionnés par les deux groupes d'étudiants de Wiltz et par le professeur, les deux derniers sont aussi mentionnés par le groupe d'étudiants de Bruxelles.

		Wiltz					
		G1	G2	T	FG	T	
K S A		3 0 9 4					
	K	Marketing	5	5	5	5	5
	K	HR Management	2	5	5	2	5
	K	Accounting & Finance	5	5	5	4	5
K	IT Management	4	4	5	4	5	
K	Rooms Operations & Mgt	4	5	4	5	5	
K	F&B Operations & Mgt	4	5	4		5	
K	Legal Environment	4	5	4	3	2	
K	Socio-political Influences	5	5	4	3	5	
K	Economic Environment	5	5	4	4	5	
K	Quantitative Methods	5	5	5	4	5	
K	Facilities Management	5	5	4	2	5	
S	Interpersonal Communication	X	X	X	5	X	
S	Leadership	X	X	X	3	X	
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X	
AB	Flexibility	X	X	X	X	X	
AB	Creativity	X	X	X	X	X	
AB	Teamwork		X	X	X	X	
AB	Stress management	X	X	X	X	X	
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X	X	
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X	X	
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X	X	
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X	X	
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X	
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X	

Figura 252. FWP III - Marketing Plan & HOTS - AS3094

Final Worl Paper III- Marketing Plan & HOTS - AS3094

Le code AS3094 inclut un projet individuel de "Marketing Plan" et un exercice en groupe de simulation virtuelle d'un hôtel avec tous les aspects du "Management".

Nous observons dans la *Figura 252*, que les niveaux obtenus sont très élevés et couvrent la quasi totalité des KSAA (Knowledges, Skills, Abilities y Attitudes).

Il y a une totale unanimité sur un niveau 5 (Communication) en "Marketing" et quasi l'unanimité sur le même niveau 5 (Communication) en "Accounting & Finance", "Economic Environment" et "Quantitative Techniques".

Nous arrivons aussi entre un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) et un niveau 5 (Communication) en "IT Management", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations & Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" et "Facilities Management".

Pour l'aspect de "HR Management", les professeurs et le second groupe d'étudiants de Wiltz considèrent un niveau 5 (Communication) tandis que le premier groupe d'étudiants de Wiltz et le groupe d'étudiants de Bruxelles rabaisent à un niveau 2 (Understanding).

Il y a une unanimité totale sur un accroissement de "Skills, Abilities y Attitudes" en "Interpersonal Communication", "Leadership", "Organization Theory & Behavior", "Flexibility", "Creativity", "Stress Management", "Abilities to Work with Limited Resources", "Analytical Thinking Ability", "Cultural Sensibility", "Ethical Considerations" et "Commitment to Industry Excellence".

Les étudiants de Wiltz et les professeurs ajoutent "Abilities for Customer Service Environment" sans que cela soit mentionné par les étudiants de Bruxelles. Tous excepté le premier groupe de Wiltz s'accordent sur "Teamwork" ce qui paraît logique considérant l'exercice de simulation virtuelle en groupe.

		Wiltz			Brussels	
		G1	G2	T	FG	T
K S A				5		
				0		
				0		
				3		
K	Marketing	2		3		2
K	HR Management			3		2
K	Accounting & Finance	2		3		3
K	IT Management	3		3		4
K	Rooms Operations & Mgt	4		4		4
K	F&B Operations & Mgt	4		4		4
K	Legal Environment	2		2		2
K	Socio-political Influences	2		2		2
K	Economic Environment	1		2		3
K	Quantitative Methods	4		2		2
K	Facilities Management	3		3		4
S	Interpersonal Communication	X		X		X
S	Leadership	X		X		X
S	Organization Theory and Behavior	X		X		X
AB	Flexibility	X		X		X
AB	Creativity	X		X		X
AB	Teamwork	X		X		X
AB	Stress management	X		X		X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X		X
AB	Analytical thinking ability	X		X		X
AT	Cultural sensibility	X		X		X
AT	Ethical Consideration	X		X		X
AT	Commitment to industry excellence	X		X		X
AT	Abilities for customer service environment	X		X		X

Figura 253. Management Internship - TS5003

Management Internship - TS5003

Le code TS5003 représente la période de stages en hôtel après la troisième année académique.

Nous voyons dans la *Figura 253*, que le second groupe de travail de Wiltz ne l'a pas pris en considération malgré être l'objet principal de l'étude parce qu'ils considèrent que l'expérience varie trop d'un cas particulier à un autre. Le groupe d'étudiants de Bruxelles non plus ne l'a pas considéré mais pour une autre raison, il ne voulait pas déjà opiner car il n'avait pas encore effectué ces stages.

Les étudiants du premier groupe de Wiltz et les professeurs considèrent que durant leur séjour dans les hôtels, les étudiants peuvent obtenir un niveau 4 (Analyzing/Evaluating) en "Rooms Operations & Management" et en "F&B Operations & Management" ; un niveau 3 (Applying) ou 4 (Analyzing/Evaluating) en "IT Management" pour utiliser Opera et d'autres outils informatiques ; et les niveaux entre 2 (Understanding) et 3 (Applying) dans les autres aspects de la connaissance: "Marketing", "HR Management", "Accounting & Finance", "Legal Environment", "Socio-Political Influences", "Economic Environment", "Quantitative Techniques", "Facilities Management".

Pour cette dernière période de stages, on considère la totalité des "Skills, Abilities y Attitudes".

Presencia virtual docente en la formación de directivos de hoteles

K		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	T
S		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O	
A		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	T	
A		0	1	2	3	4	5	6	7	8	4	.	
K	Marketing		2									2	
K	HR Management												
K	Accounting & Finance	3/4		2/3							4/5	4/5	
K	IT Management					2/3			2/3			3/4	
K	Rooms Operations & Mgt						2/3			2/3		4	
K	F&B Operations & Mgt				1/2							1/2	
K	Legal Environment							2/3				2/3	
K	Socio-political Influences												
K	Economic Environment												
K	Quantitative Methods												
K	Facilities Management												
S	Interpersonal Communication	X									X	X	
S	Leadership												
S	Organization Theory and Behavior										X	X	
AB	Flexibility								X		X	X	
AB	Creativity	X									X	X	
AB	Teamwork								X		X	X	
AB	Stress management								X		X	X	
AB	Abilities to work with limited resources												
AB	Analytical thinking ability	X									X	X	
AT	Cultural sensibility							X				X	
AT	Ethical Consideration							X				X	
AT	Commitment to industry excellence						X			X		X	
AT	Abilities for customer service environment						X			X		X	

Figura 254. Dublin Descriptors in Principal Aspects - Year 1

Les descripteurs de Dublin dans les aspects principaux

Nous basant sur l'analyse détaillée de chaque matière, nous avons envisagé les niveaux de connaissances atteints dans la zone principale de chaque cours.

Le niveau choisi a été déterminé avec prudence. C'est-à-dire que nous avons toujours choisi le niveau le plus bas ou les deux niveaux les plus bas. Par exemple, si l'aspect principal était valorisé par les cinq intervenants (trois groupes d'étudiants et deux professeurs) comme 4-3-2-1-1, on a considéré un niveau entre 1 et 2 (1/2).

Quand un seul intervenant donnait un niveau plus élevé, celui-ci n'a pas été pris en considération. Par exemple, si nous avons 4-3-3-3-3, on a considéré un niveau 3 et non un niveau entre 3 et 4. Quand il y avait un saut de niveau, par exemple, 4-4-5-2-2, on a considéré le plus faible et le suivant, entre 2 et 3 (2/3). Au niveau des "Skills, Abilities y Attitudes", nous avons seulement considéré ceux qui obtenaient l'unanimité totale.

Dans le tableau des objectifs éducatifs pour la première année (*Figura 254*), nous pouvons observer l'importance de la période de stages (TS5001) et du "Final Work Paper" (code AS1094) quant à atteindre les niveaux les plus élevés.

Surtout quand nous nous rendons compte que la matière de Revenue Management (BA1010) est liée à FWP. Ces trois matières sont les seules dépassant le niveau 3 et ont aussi une importance notable quant à couvrir les "Skills, Abilities y Attitudes".

Cette observation n'enlève pas l'importance des autres matières, les niveaux entre un niveau 1 (Remembering) et 3 (Applying) sont normaux pour une première année d'éducation supérieure. L'objectif habituel est d'arriver à un niveau 2 (Understanding) à la fin de la première année, à un niveau entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) à la fin de la deuxième année et à un niveau 5 (Communication) à la fin de la troisième année pour terminer le cycle.

C'est-à-dire que l'incorporation de sessions expérientielles durant la première année nous permet de dépasser les objectifs et atteindre les niveaux plus élevés que ce que l'on a planifié.

Le tableau pour la deuxième année (*Figura 255*), est plus équilibré et donne une importance plus relative à FWP (AS2094) et à la période de stages (TS5002).

De nombreuses matières atteignent les niveaux de 3 ou 4 et les "Skills, Abilities y Attitudes" restent bien couverts de manière homogène. Nous pouvons considérer les objectifs comme couverts. Les sessions expérientielles dépassent, encore une fois, les buts des objectifs pour l'année considérée.

K		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	T	
S		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O	
A		1	2	2	2	2	2	2	2	2	9	0	T	
		9	0	1	2	3	4	5	6	7	4	2	.	
K	Marketing		3/4								3		3/4	
K	HR Management													
K	Accounting & Finance				4								4	
K	IT Management													
K	Rooms Operations & Mgt						2/3						2/3	
K	F&B Operations & Mgt	3/4				3		3/4	4		4/5	4	4/5	
K	Legal Environment			3				3/4		2/3			3/4	
K	Socio-political Influences			3									3	
K	Economic Environment													
K	Quantitative Methods													
K	Facilities Management						2/3						2/3	
S	Interpersonal Communication	X				X						X	X	
S	Leadership					X							X	
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X		X					X		X	
AB	Flexibility					X					X	X	X	
AB	Creativity					X					X	X	X	
AB	Teamwork	X	X			X				X		X	X	
AB	Stress management		X									X	X	
AB	Abilities to work with limited ressources		X			X					X		X	
AB	Analytical thinking ability	X	X		X						X		X	
AT	Cultural sensibility			X		X				X		X	X	
AT	Ethical Consideration	X		X		X		X	X	X		X	X	
AT	Commitment to industry excellence	X		X		X		X			X	X	X	
AT	Abilities for customer service environment	X				X		X	X		X	X	X	

Figura 255. Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 2

Le tableau pour la troisième année (Figura 256) souligne encore l'importance de FWP (AS3094) et des stages (TS5003). De manière similaire à ce que nous avons observé durant la première année académique, ces deux matières nous

permettent de couvrir divers aspects et objectifs académiques qui n'obtiendront l'unanimité de couverture dans les autres cours.

K S A		3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	T
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
		2	2	3	3	3	3	3	3	9	0	T
		8	9	0	1	2	3	4	6	4	3	.
K	Marketing	4/5				2/3				5		5
K	HR Management		3/4	3/4						2/3		3/4
K	Accounting & Finance				4/5					4/5		4/5
K	IT Management									4/5	3/4	4/5
K	Rooms Operations & Mgt									4/5	4	4/5
K	F&B Operations & Mgt									4/5	4	4/5
K	Legal Environment								2/3	2/3		2/3
K	Socio-political Influences											
K	Economic Environment											
K	Quantitative Methods									4/5		4/5
K	Facilities Management							2/3		2/3	3/4	3/4
S	Interpersonal Communication		X							X	X	X
S	Leadership		X							X	X	X
S	Organization Theory and Behavior		X	X			X			X	X	X
AB	Flexibility									X	X	X
AB	Creativity									X	X	X
AB	Teamwork						X				X	X
AB	Stress management									X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources									X	X	X
AB	Analytical thinking ability				X		X			X	X	X
AT	Cultural sensibility		X							X	X	X
AT	Ethical Consideration		X	X						X	X	X
AT	Commitment to industry excellence		X							X	X	X
AT	Abilities for customer service environment										X	X

Figura 256. Dublin Descriptors in Principal Aspects Year 3

La *Figura 257* est un récapitulatif des objectifs couverts année après année. Nous observons une très bonne couverture de la totalité des "Skills, Abilities y Attitudes" et une bonne couverture globale des connaissances (knowledges). Seulement "Economic Environment" reste non couvert car le curriculum ne contient aucune matière propre d'économie. En "Socio-political Influences" nous atteignons un niveau 3 (Applying) aussi trop bas tandis que "HR Management" et "Legal Environment" sont entre 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating).

		Y	Y	Y	T
		E	E	E	O
		A	A	A	T
		R	R	R	A
		1	2	3	L
K	Marketing	2	3/4	5	5
K	HR Management			3/4	3/4
K	Accounting & Finance	4/5	4	4/5	4/5
K	IT Management	3/4		4/5	4/5
K	Rooms Operations & Mgt	4	2/3	4/5	4/5
K	F&B Operations & Mgt	1/2	4/5	4/5	4/5
K	Legal Environment	2/3	3/4	2/3	3/4
K	Socio-political Influences		3		3
K	Economic Environment				
K	Quantitative Methods			4/5	4/5
K	Facilities Management		2/3	3/4	3/4
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X
S	Leadership		X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited ressources		X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X

Figura 257. Dublin Descriptors in Principal Aspects Years 1 to 3

Les descripteurs de Dublin dans les aspects principaux et secondaires

Pour cette analyse, nous avons envisagé les niveaux de connaissances atteints dans l'aspect principal de chaque cours mais aussi dans ses aspects secondaires quand ils obtenaient comme minimum la majorité des votes moins un seul intervenant.

Le niveau choisi a été lui aussi déterminé avec prudence. Quand l'aspect obtenait l'unanimité moins un participant, nous avons toujours choisi le niveau le plus bas ou les deux niveaux les plus bas. Par exemple, si l'aspect principal était valorisé pour les cinq intervenants (trois groupes d'étudiants et deux professeurs) comme 4-3-2-NON-1, il a été considéré entre 1 et 2 (1/2). Quand l'aspect tenait l'unanimité mais qu'un participant donnait un niveau inférieur aux autres, nous n'avons pas considéré celui-ci. Par exemple, si l'aspect principal était valorisé pour les cinq intervenants (trois groupes d'étudiants et deux professeurs) comme 4-3-2/3-2-1, on considère un niveau entre 2 et 3 (2/3).

Quand il y avait un saut de niveau, par exemple 4-4-5-2-NON, on a considéré le plus bas et le suivant, entre 2 et 3 (2/3). Quand un seul intervenant donnait un niveau plus élevé, celui-ci n'a pas été pris en considération. Par exemple, 4-3-3-NON-3 il a été considéré un niveau 3 au lieu d'un niveau entre 3 et 4.

Pour les "Skills, Abilities y Attitudes", nous avons considéré ceux qui remportaient l'unanimité moins un participant.

Analysant la couverture des objectifs éducatifs principaux et secondaires couverts durant la première année (*Figura 258*), l'importance du FWP et de la période de stages paraissent moins importants que quand nous analysons les aspects principaux.

De nombreux objectifs pédagogiques sont couverts par différentes matières et les "Skills, Abilities y Attitudes" apparaissent comme bien couverts de manière homogène. Cette situation donne la sécurité qu'aucun objectif soit dépendant de ce qui pourrait arriver à une matière spécifique.

K S A A		1 0 1 0	1 0 1 1	1 0 1 2	1 0 1 3	1 0 1 4	1 0 1 5	1 0 1 6	1 0 1 7	1 0 1 8	1 0 9 4	5 0 0 1	T O T .
K	Marketing	2/3	2/3		1/2						3/4		3/4
K	HR Management				1/2					1/2			1/2
K	Accounting & Finance	3/4		2/3		3			1/2	1/2	4/5	2	4/5
K	IT Management					3/4		2	2/3		3	3/4	3/4
K	Rooms Operations & Mgt	2/3				3/4	2/3		2/3	2/3	3	4	4
K	F&B Operations & Mgt	2/3		2/3	2				2/3			2/3	2/3
K	Legal Environment			1/2					2/3				2/3
K	Socio-political Influences								2/3			2	2/3
K	Economic Environment	2/3	1/2	2					1/2		3	1/2	3
K	Quantitative Methods	3/4		2/3						1/2	4	2	4
K	Facilities Management					2/3	2	2/3		1/2	3/4	3	3/4
S	Interpersonal Communication	X					X	X	X	X	X	X	X
S	Leadership								X	X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
AB	Flexibility		X						X	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X						X	X	X	X	X
AB	Teamwork		X				X	X	X	X		X	X
AB	Stress management	X		X				X	X		X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X		X					X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X		X		X					X	X	X
AT	Cultural sensibility						X	X				X	X
AT	Ethical Consideration				X		X	X		X		X	X
AT	Commitment to industry excellence			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment		X		X	X	X	X	X	X		X	X

Figura 258. Dublin Descriptors in Principal and Secondary Aspects Year 1

Dans la deuxième année académique (Figura 259), la situation est très homogène et nous voyons que la totalité des KSAA (Knowledges, Skills, Abilities y Attitudes) sont couverts par différentes matières. Nous arrivons à des niveaux 3 (Applying) et 4 (Analyzing/Evaluating) dans chaque objectif de connaissance, remplissant ainsi le but d'une deuxième année.

5. Analyse et Stratégie du Curriculum

K S A		2 0 1 9	2 0 2 0	2 0 2 1	2 0 2 2	2 0 2 3	2 0 2 4	2 0 2 5	2 0 2 6	2 0 2 7	2 0 9 4	5 0 0 2	T O T .
K	Marketing		3/4			1/2					3/4		3/4
K	HR Management				2/3	2/3	3/4						3/4
K	Accounting & Finance	3/4			4				3		3	2	4
K	IT Management	1	3/4				2/3				2/3	3/4	3/4
K	Rooms Operations & Mgt				4		3/4					4	4
K	F&B Operations & Mgt	3/4			4	3	3/4	3/4	4/5		4/5	4/5	4/5
K	Legal Environment			3	3		4	3/4	3/4	3		2	4
K	Socio-political Influences		1/2	3	2		2/3		2/3	2/3	2/3	2	2/3
K	Economic Environment				3/4		2/3		3	2/3	3	1/2	3/4
K	Quantitative Methods		3		3/4	1/2	3				3/4	2/3	3/4
K	Facilities Management					2/3	4					3	4
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X
S	Leadership			X		X				X		X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X		X					X	X	X
AB	Creativity		X			X	X			X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X		X	X			X		X	X
AB	Stress management		X		X		X			X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X		X					X	X	X	X
AT	Cultural sensibility		X	X		X	X			X		X	X
AT	Ethical Consideration	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X

Figura 259. Dublin Descriptors in Principal and Secondary Aspects Year 2

Durant la troisième année académique, la *Figura 260* nous enseigne que nous atteignons un niveau maximale de connaissance, le niveau 5 "Communication", pour tous les objectifs de connaissances. Les "Skills, Abilities y Attitudes" sont couverts pour quasi toutes les matières.

K S A		3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	T
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O
		2	2	3	3	3	3	3	3	9	0	T
		8	9	0	1	2	3	4	6	4	3	.
K	Marketing	4/5				4/5	3/4		2/3	5	2/3	5
K	HR Management		4/5	3/4	2/3	2/3	3/4			2/3	2	4/5
K	Accounting & Finance			2/3	4/5		3/4			5	3	5
K	IT Management									4/5	3/4	4/5
K	Rooms Operations & Mgt	3/4			4	3/4				4/5	4	4/5
K	F&B Operations & Mgt	3/4			4	3/4				4/5	4	4/5
K	Legal Environment		3/4			4	4/5		3	3/4	2	4/5
K	Socio-political Influences	3/4	3/4			2/3	4/5		2/3	4/5	2	4/5
K	Economic Environment	3/4			3/4		4/5		2/3	4/5	2/3	4/5
K	Quantitative Methods				4/5		2/3			5	2/3	5
K	Facilities Management	2/3				2/3		3		4/5	3/4	4/5
S	Interpersonal Communication	X	X	X		X	X		X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X		X	X			X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
AB	Flexibility	X		X		X	X			X	X	X
AB	Creativity	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X		X	X		X	X	X	X
AB	Stress management		X	X	X	X	X		X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X			X		X	X	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X		X	X	X		X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X		X	X		X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X		X	X	X	X		X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X		X	X	X		X	X	X

Figura 260. Dublin Descriptors in Principal and Secondary Aspects Year 3

Le tableau récapitulatif des aspects principaux et secondaires (Figura 261) nous permet de vérifier l'évolution des niveaux d'une année à l'autre quant aux connaissances (Knowledges) ainsi comme la parfaite couverture des "Skills, Abilities y Attitudes" durant chaque année du curriculum.

		Y E A R 1	Y E A R 2	Y E A R 3	T O T A L
K S A					
K	Marketing	3/4	3/4	5	5
K	HR Management	1/2	3/4	4/5	4/5
K	Accounting & Finance	4/5	4	5	5
K	IT Management	3/4	3/4	4/5	4/5
K	Rooms Operations & Mgt	4	4	4/5	4/5
K	F&B Operations & Mgt	2/3	4/5	4/5	4/5
K	Legal Environment	2/3	4	4/5	4/5
K	Socio-political Influences	2/3	2/3	4/5	4/5
K	Economic Environment	3	3/4	4/5	4/5
K	Quantitative Methods	4	3/4	5	5
K	Facilities Management	3/4	4	4/5	4/5
S	Interpersonal Communication	X	X	X	X
S	Leadership	X	X	X	X
S	Organization Theory and Behavior	X	X	X	X
AB	Flexibility	X	X	X	X
AB	Creativity	X	X	X	X
AB	Teamwork	X	X	X	X
AB	Stress management	X	X	X	X
AB	Abilities to work with limited resources	X	X	X	X
AB	Analytical thinking ability	X	X	X	X
AT	Cultural sensibility	X	X	X	X
AT	Ethical Consideration	X	X	X	X
AT	Commitment to industry excellence	X	X	X	X
AT	Abilities for customer service environment	X	X	X	X

Figura 261. Dublin Descriptors in Principal & Secondary Aspects Years 1 to 3.

La *Figura 262* indique en quelles proportions les "Skills, Abilities y Attitudes" sont présentes dans les matières de chaque année académique. Nous voyons, par exemple, que "Organization Theory & Behavior" est couvert par 9 matières d'un total de 11 durant la première année, par 9 sur 11 de la deuxième année et par 9 sur 10 de la troisième année. C'est-à-dire un total de 27 matières sur un total de 32. C'est le "Skill" le plus couvert par le curriculum.

Au contraire, "Leadership" est seulement présent dans 14 matières sur 32 ce qui est encore très important. Ce tableau démontre clairement comment nous couvrons les "Skills, Abilities y Attitudes" de manière importante et assez homogène tout au long des trois années du programme.

		Y E A R 1	Y E A R 2	Y E A R 3	T O T A L
K S A					
S	Interpersonal Communication	7/11	9/11	8/10	24/32
S	Leadership	3/11	4/11	7/10	14/32
S	Organization Theory and Behavior	9/11	9/11	9/10	27/32
AB	Flexibility	5/11	6/11	6/10	17/32
AB	Creativity	6/11	6/11	9/10	21/32
AB	Teamwork	6/11	7/11	8/10	21/32
AB	Stress management	6/11	6/11	8/10	20/32
AB	Abilities to work with limited resources	6/11	9/11	7/10	22/32
AB	Analytical thinking ability	5/11	6/11	8/10	19/32
AT	Cultural sensibility	3/11	6/11	8/10	17/32
AT	Ethical Consideration	5/11	9/11	9/10	23/32
AT	Commitment to industry excellence	9/11	10/11	8/10	27/32
AT	Abilities for customer service environment	8/11	10/11	8/10	26/32

Figura 262. Skills, Habilities and Attitudes presence ratio per total subjects.

6. Phase de recherche quantitative

J'ai élaboré trois questionnaires spécifiques (Annexes 1, 2 et 3) suivant des recherches antérieures de Lisa Sisson et Allison Adams (Sisson & Adams, 2013) et de Allan Yen-Lun Su, Judy Miller et Carol Shanklin (Yen-Lun Su, Miller, & Shanklin, 1997).

Le but était de vérifier l'intérêt de la présence virtuelle enseignante durant les stages pour les étudiants, les professeurs et les professionnels de l'industrie hôtelière. Après avoir testé le questionnaire sur un échantillon de 11 étudiants à Bruxelles, 17 étudiants au Luxembourg et 7 professeurs, le contenu fut modifié pour corriger certaines choses mineures:

- La question sur le nom de l'école viendra au début afin de faire compléter un questionnaire par école dans le cas de professeurs enseignant dans différentes écoles.
- L'option "Professor" dans la question "What is your current position in Education" sera modifiée en "Professor - Doctor".
- L'option "Manager" dans la question "What is your current (or last) position in Hospitality Industry" sera modifiée en "Manager/Head of Department".
- On spécifiera les cas de questions où l'on peut choisir différentes options.

Les 28 étudiants ont aussi validé le contenu des questionnaires des professeurs pour vérifier s'ils étaient compréhensibles et sans erreurs.

J'ai mis les trois questionnaires modifiés (Annexes 4, 5 et 6) sur une plateforme informatique, "www.askabox.com", et j'ai envoyé le lien à 7.000 contacts dans le monde de l'hôtellerie. J'ai envoyé 2.500 invitations à répondre par le biais de mon compte facebook et une quantité similaire par le biais de mon compte LinkedIn. J'ai demandé également par contacts personnels et par courriers électroniques aux étudiants de la BBI, HEC Marbella, Les Roches Marbella et Les Roches Suisse.

J'ai reçu 106 réponses d'étudiants, 37 de professionnels et de 21 professeurs.

6.1 Premiers résultats

La première partie de mon étude quantitative est basée sur l'analyse et l'interprétation des résultats bruts des réponses sur la plateforme informatique. J'analyserai les réponses des trois groupes d'intervenants, d'étudiants, des professeurs et professionnels de l'industrie hôtelière. Dans la dernière section, je ferai une comparaison des résultats obtenus.

6.1.1 Réactions des étudiants

Nous pouvons observer dans la *Figura 263* que 106 étudiants ont répondu à l'enquête parmi lesquels 46 étaient de sexe masculin (43,4%) et 60 de sexe féminin (56,6%).

5. What is your gender?	Mandatory question
Answer	Total
Male	46
Female	60
Other	0

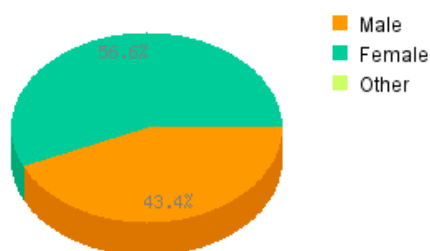


Figura 263. Gender Distribution Students

Du total des 106 étudiants qui ont répondu, 10 (9,4%) avaient entre 18 et 20 ans, 57 (53,8%) entre 21 et 25 ans, 21 (19,8%) entre 26 et 30 ans, 8 (7,5%) entre 31 et 35 ans, 10 (9,4%) avaient plus de 35 ans (*Figura 264*).

4. Please indicate your age group	Mandatory question
Answer	Total
[<]18	0
18-20	10
21-25	57
26-30	21
31-35	8
[>]35	10
Prefer not to disclose	0

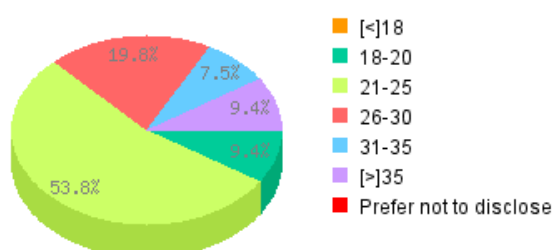


Figura 264. Age Distribution Students

Quant au programme d'étude, 59 étaient dans un programme de Bachelor desquels 3 en première année, 7 en deuxième année et 49 en troisième année. 11 étaient dans l'année préparatoire au Master, ce qui signifie qu'ils avaient cours avec les étudiants du programme de Bachelor, 8 étaient en première année du Master et 8 dans la deuxième année du Master (Figura 265). 20 ont répondu qu'ils étaient dans un autre type de programme.

3. In what year level are you in 2017? (Last year level for former students)	Mandatory question
Answer	Total
Bachelor year 1	3
Bachelor year 2	7
Bachelor year 3	49
Master Preparatory year	11
Master year 1	8
Master year 2	8
Other	20

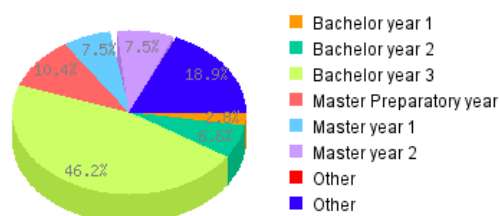


Figura 265. Quantitative Analysis - Program Distribution.

6. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student?☒ Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		<i>Mandatory question</i>
Answer	Average	
Marketing	4,4	
HR Management	4,4	
Accounting & Finance	4,2	
IT Management	3,7	
Rooms Operations & Mgt	4,5	
F&B Operations & Mgt	4,4	
Facilities Management	4,1	
Legal Environment	4,0	
Socio-political Influences	3,8	
Economic Environment	3,8	
Quantitative Methods	4,0	

Figura 266. Quantitative Analysis K-improving Students/students.

7. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student?☒ Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)		<i>Mandatory question</i>
Answer	Average	
Interpersonal Communication	4,8	
Leadership	4,3	
Organization Theory and Behavior	4,7	
Flexibility	4,0	
Creativity	4,0	
Teamwork	4,3	
Stress management	4,7	
Abilities to work with limited resources	4,3	
Analytical thinking ability	4,3	
Cultural sensibility	4,1	
Ethical Consideration	4,4	
Commitment to industry excellence	4,6	
Abilities for customer service environment	4,6	

Figura 267. Quantitative Analysis SAA-improving Students/Students

A la question sur le possible impact positif de la présence virtuelle enseignante durant les stages dans les hôtels au niveau d'une amélioration de la connaissance de l'étudiant dans les différentes matières, nous voyons dans la *Figura 266* que toutes les matières obtiennent une valorisation supérieure à 3,5 sur une échelle de 0 à 6.

La *Figura 266* représente donc l'opinion des étudiants sur l'amélioration de la connaissance ("K" o "Knowledge") de ces mêmes étudiants avec un système de présence virtuelle enseignante. Nous pouvons considérer un intérêt clair avec des valeurs supérieures à la moyenne.

Aussi nous pouvons observer que certains objectifs pédagogiques cognitifs reçoivent une valorisation moins haute car en relation avec des zones de connaissances qui n'ont pas toujours des professeurs ou des matières propres mais qui s'enseignent dans des aspects secondaires d'autres matières. C'est le cas de "Socio-political Influences", "Economic Environment", "Quantitative Methods". Au niveau de l'informatique, la note de 3,7 peut s'expliquer par l'aspect très spécifique des outils informatiques dans chacun des hôtels. Un superviseur interne, au courant des ces spécificités, peut être d'une meilleure aide que le professeur en question.

Au contraire, les matières avec des valorisations plus hautes sont des matières opérationnelles ("Rooms Division Operations & Management" et "F&B Operations & Management") et de gestion d'entreprises ("Marketing", "HR Management" et "Accounting & Finance").

A la question sur le possible impact positif de la présence virtuelle enseignante pendant les stages dans les hôtels mais à un niveau d'amélioration des capacités, habiletés et attitudes de l'étudiant dans les différentes matières, nous voyons dans la *Figura 267* que toutes les matières obtiennent une valorisation égale ou supérieure à 4 sur une échelle de 0 à 6.

Dans la *Figura 267* nous avons donc la représentation de l'opinion des étudiants sur l'amélioration des capacités, des habiletés et attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") de ces mêmes étudiants avec un système de présence virtuelle enseignante. Nous pouvons considérer un intérêt très clair avec des valeurs clairement supérieures à la moyenne.

8. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	Mandatory question
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,5
Accounting & Finance	4,1
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	4,6
F&B Operations & Mgt	4,6
Facilities Management	4,5
Legal Environment	4,4
Socio-political Influences	4,2
Economic Environment	4,2
Quantitative Methods	4,0

Figura 268. Quantitative Analysis K-improving Students/teachers

9. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?	Mandatory question
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,7
Leadership	4,5
Organization Theory and Behavior	4,8
Flexibility	4,3
Creativity	4,4
Teamwork	4,4
Stress management	4,5
Abilities to work with limited resources	4,3
Analytical thinking ability	4,5
Cultural sensibility	4,5
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	4,8
Abilities for customer service environment	4,6

Figura 269. Quantitative Analysis SAA-improving Students/teachers

Les deux questions suivantes nous permettent de connaître l'opinion des étudiants sur un meilleur apport de l'information jusqu'aux professeurs avec le but d'augmenter le niveau de la connaissance des professeurs et des contenus de leurs cours.

La *Figura 268* représente donc l'opinion des étudiants sur l'amélioration de la connaissance ("K" o "Knowledge") mais des professeurs avec un système de présence virtuelle enseignante. Nous voyons que les valeurs sont toutes supérieures à 4. Nous observons aussi que les valeurs sont toujours au-dessus de ce qu'elles étaient dans la *Figura 266* à l'exception de "Accounting & Finance" avec seulement une décimale plus basse et "Quantitative Techniques" avec une valeur exactement égale. C'est dire que les étudiants considèrent que le système sera même plus bénéfique pour les professeurs et pour le futur contenu curriculaire que pour eux-mêmes.

Nous voyons, de toute façon, un intérêt très clair avec des valeurs clairement supérieures à la moyenne.

Dans la *Figura 269*, nous observons une tendance similaire au niveau des capacités, des habiletés et attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") avec des valeurs toutes supérieures à 4,3 et de nombreuses fois supérieures à celles de la *Figura 267* (excepté pour "Interpersonal Communication" et "Stress Management").

Les étudiants démontrent donc un intérêt très élevé pour un système de présence virtuelle enseignante mais, surtout, ils considèrent un intérêt encore meilleur pour le corps enseignant.

Les deux dernières questions nous permettent de connaître l'opinion des étudiants sur une amélioration quant à l'adéquation entre la formation académique et la réalité de l'industrie hôtelière. C'est-à-dire, comment un système de présence virtuelle enseignante peut contribuer à une meilleure formation des futurs travailleurs et une meilleure couverture des nécessités de cette industrie.

Dans la *Figura 270*, nous observons quelque chose de similaire à ce que nous avons déjà observé en comparant la *Figura 266* avec la *Figura 268*. Les valeurs sont toutes supérieures à 4,1 et supérieures aux valeurs correspondantes dans la *Figura 266*. C'est dire que les étudiants considèrent très clairement qu'un système de présence virtuelle enseignante durant les stages serait bénéfique

pour l'industrie et pour une meilleure adéquation entre l'université et l'industrie. Ils considèrent aussi que l'apport de ce système serait plus bénéfique pour l'industrie que pour eux-mêmes. Les différences entre les valeurs de la *Figura 270* et celles de la *Figura 268* ne sont pas significatives. Quatre sont au-dessus, quatre en-dessous et trois égales. C'est dire que, selon les étudiants, les apports du système de présence virtuelle enseignante, sera bénéfique dans les mêmes proportions pour le corps enseignant que pour l'industrie.

A nouveau, nous notons un intérêt très particulier pour les matières opérationnelles ("Rooms Operations & Management" et "F&B Operations & Management") et de gestion ("Marketing", "HR Management" et "Accounting & Finance").

10. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,6
HR Management	4,5
Accounting & Finance	4,4
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	4,7
F&B Operations & Mgt	4,8
Facilities Management	4,3
Legal Environment	4,2
Socio-political Influences	4,1
Economic Environment	4,2
Quantitative Methods	4,1

Figura 270. K-improving Students/industry

Dans la *Figura 271*, nous voyons une tendance similaire au niveau des capacités, habiletés et attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") avec des valeurs toutes supérieures à celles de la *Figura 267* et de la *Figura 269*. C'est dire que l'apport serait plus important pour les professeurs que pour les étudiants et aussi plus important pour l'industrie que pour le corps enseignant.

11. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?	Mandatory question
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,8
Leadership	4,7
Organization Theory and Behavior	5,0
Flexibility	4,6
Creativity	4,6
Teamwork	4,7
Stress management	4,7
Abilities to work with limited resources	4,6
Analytical thinking ability	4,6
Cultural sensibility	4,5
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	4,8
Abilities for customer service environment	4,7

Figura 271. SAA-improving Students/industry.

6.1.2 Réactions du corps professoral

Nous pouvons observer dans la *Figura 272* que 21 professeurs ont répondu à l'enquête desquels 11 étaient de sexe masculin (52,4%) et 10 de sexe féminin (47,6%).

7. What is your gender?	Mandatory question
Answer	Total
Male	11
Female	10
Other	0

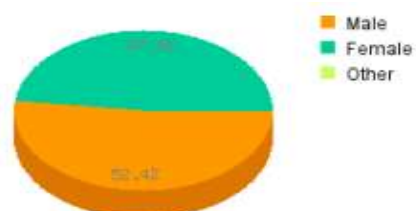


Figura 272. Gender Distribution Teachers

Du total des 21 professeurs qui ont répondu, 5 (23,8%) avaient entre 30 et 39 ans, 9 (42,9%) entre 40 et 49 ans, 6 (28,6%) entre 50 et 59 ans, 1 (4,8%) avait plus de 60 ans (Figura 273).

6. Please indicate your age group	Mandatory question
Answer	Total
20-29	0
30-39	5
40-49	9
50-59	6
[>]60	1
Prefer not to disclose	0

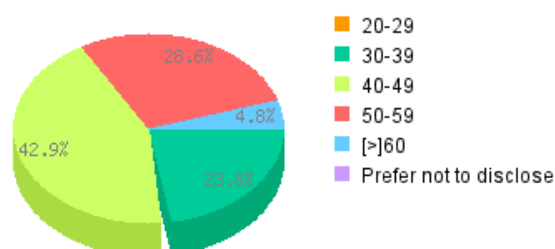


Figura 273. Quantitative Analysis - Age Distribution Teachers

Quant au programme dans lequel les cours sont donnés, ils pouvaient et devaient choisir tout ce qui était applicable et n'étaient pas limités à une seule option. Pour cela, nous avons plus de réponses que la quantité de professeurs.

3. What year level are you teaching in 2017?	Mandatory question
Answer	Total
Bachelor year 1	13
Bachelor year 2	12
Bachelor year 3	9
Master Preparatory year	5
Master year 1	3
Master year 2	1
Other	3

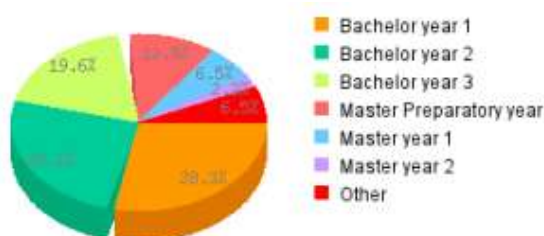


Figura 274. Quantitative Analysis - Program Distribution.

Un total de 13 professeurs enseignent dans la première année du Diplôme, 12 dans la deuxième et 9 dans la troisième. Aussi, 5 d'entre eux enseignent dans un cours préparatoire au Master (probablement qu'ils enseignent aussi dans certaines années du Diplôme). 3 enseignent dans la première année du Master et 1 en deuxième année. Des 3 qui ont choisi l'option "other" (autre), un a spécifié qu'il enseignait dans le programme de Diplôme et un autre dans un programme de post graduat (*Figura 274*).

Nous voyons dans la *Figura 114* que 9 (42,9%) professeurs avaient moins de 3 ans d'expérience enseignante, 5 (23,8%) avaient entre 4 et 10 ans d'expérience, 5 autres (23,8%) entre 11 et 20 ans et 2 (9,5%) plus de 21 ans d'expérience dans l'enseignement.

4. How many years teaching experience do you have?	Mandatory question
Answer	Total
0-3	9
4-10	5
11-20	5
[>]21	2
Prefer not to disclose	0

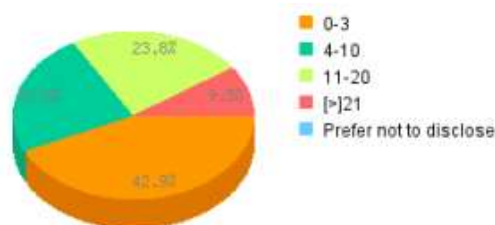


Figura 275. Teaching Experience Years.

Dans la *Figura 276* nous avons le détail des années d'expérience des professeurs en tant que professionnels de l'industrie hôtelière.

5. How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
0-3	5
4-10	3
11-20	4
[>]21	9
Prefer not to disclose	0



Figura 276. Industry Experience Years.

Nous voyons que 5 d'entre eux (23,8%) ont moins de 3 années d'expérience, 3 (14,3%) ont entre 4 et 10 ans d'expérience, 4 (19%) ont de 11 à 20 et 9 (42,9%) plus de 21 ans d'expérience.

8. What is your highest academic qualification?	Mandatory question
Answer	Total
Bachelor's degree	9
Postgraduate Diploma or Certificate	1
Master's degree	8
Doctorate	2
Other	1

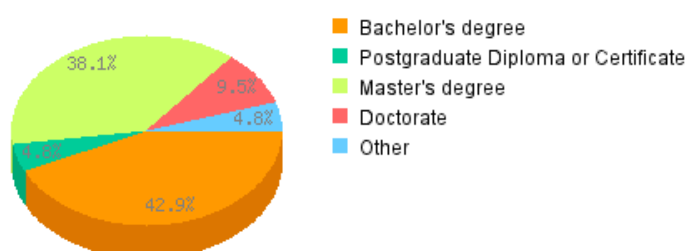


Figura 277. Teachers Qualifications.

10. What is your current position in Education?	Mandatory question
Answer	Total
Guest Speaker	0
Assistant Lecturer	0
Lecturer	9
Senior Lecturer	5
Certified Hospitality Educator	3
Professor - Doctor	2
Dean	2
Other	0

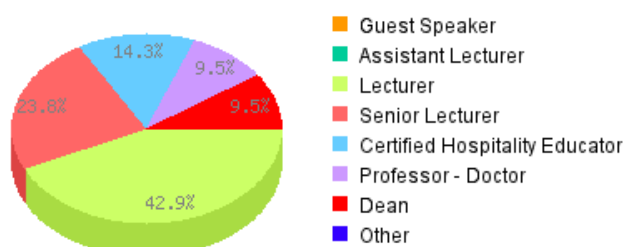


Figura 278. Teachers Positions.

Quant aux titres académiques, nous voyons dans la *Figura 277* que 9 (42,9%) ont un bachelor, un (4,8%) a un post graduat différent d'un Master, 8 (38,1%) ont un Master et seulement deux (9,5%) ont un doctorat.

Deux des professeurs entrevus (9,5%) sont recteurs (Dean) et deux autres (9,5%) sont Professeurs-Docteurs selon la *Figura 278*. Pour autant, nous pouvons conclure que les deux recteurs n'ont pas de doctorats (nous avons vu dans la *Figura 277* que seulement deux ont un doctorat). Parmi les autres, 9 sont professeurs (42,9%), 5 professeurs titulaires (23,8%) et 3 ont un diplôme de "Certified Hospitality Educator" de la "American Hotel & Lodging Educational Institute" spécifique à l'enseignement hôtelier.

Dans la *Figura 279*, nous voyons les matières enseignées avec les pourcentages correspondants.

9. What are your teaching areas?	Mandatory question
Answer	Total
Marketing	7
HR & Leadership	7
Accounting & Finance	3
IT	1
Rooms Division	5
F&B	6
Other	4

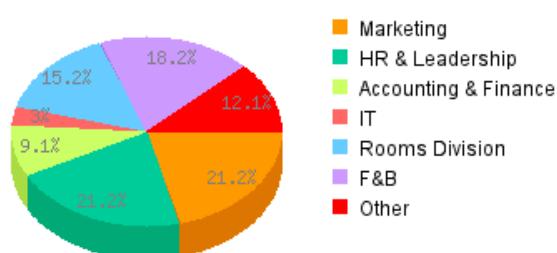


Figura 279. Teaching Areas.

Dans la *Figura 280*, nous voyons la dernière position (ou la position actuelle en cas de temps partiel) dans l'industrie hôtelière des professeurs rencontrés. Nous voyons que tous avaient des postes de cadres supérieurs, 8 étaient directeurs de

départements (38,12%), 4 étaient directeurs généraux d'hôtels (19%) et 2 étaient propriétaires de leur propre commerce (9,5%). Des 7 qui mentionnent "other" (autre), 2 spécifient qu'ils n'avaient pas d'expérience dans l'hôtellerie, 2 autres sont consultants, un était chef de cuisine, un travaillait dans l'événementiel et le dernier ne le spécifie pas.

11. What is your current (or last) position in Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
Coordinator	0
Assistant Manager	0
Supervisor	0
Manager/Head of Department	8
General Manager	4
Director (member of the Board of Directors)	0
Owner	2
Other	7

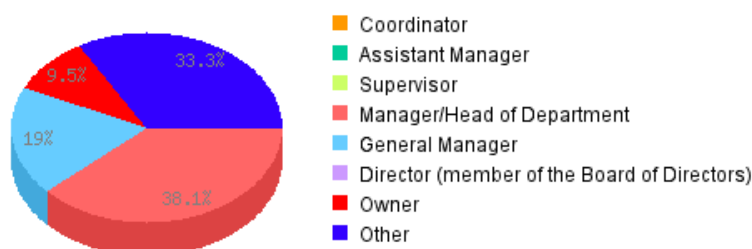


Figura 280. Teachers Positions in the Industry.

A la question sur le possible impact positif de la présence virtuelle enseignante pendant les stages dans les hôtels au niveau d'une amélioration de la connaissance de l'étudiant dans les différentes matières, nous voyons dans la *Figura 281* que toutes les matières obtiennent une valoration entre 3,0 et 4,3 sur une échelle de 0 à 6.

La *Figura 281* représente donc l'opinion des professeurs sur l'amélioration de la connaissance ("K" o "Knowledge") des étudiants avec un système de présence enseignante virtuelle. Nous pouvons considérer un intérêt mais limité, avec certaines valeurs inférieures à la moyenne.

Pour chaque matière, la valeur de la *Figura 281* est en-dessous de la valeur correspondante dans la *Figura 266*. C'est dire que les professeurs font moins confiance que leurs propres étudiants en une possible augmentation de la connaissance de l'étudiant grâce au système de présence virtuelle enseignante pendant les stages.

12. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,0
HR Management	4,3
Accounting & Finance	3,9
IT Management	3,7
Rooms Operations & Mgt	4,2
F&B Operations & Mgt	4,3
Facilities Management	4,1
Legal Environment	3,2
Socio-political Influences	3,0
Economic Environment	3,3
Quantitative Methods	3,1

Figura 281. K-improving Teachers/students.

Cependant, nous notons que les matières avec des valorisations les plus élevées sont, encore une fois, les matières opérationnelles ("Rooms Division Operations & Management", "F&B Operations & Management" et "Facilities") et de gestion d'entreprises ("Marketing", "HR Management" et "Accounting & Finance"). Ce sont les mêmes qui avaient des valorisations plus élevées dans l'opinion des étudiants. De la même manière "Socio-political Influences", "Economic Environment", "Quantitative Methods" et "Legal Environment" reçoivent des valorisations moins élevées.

Au niveau d'un possible impact positif de la présence virtuelle enseignante pendant les stages dans les hôtels mais concernant une amélioration des capacités, des habiletés et des attitudes de l'étudiant dans les différentes

matières, nous voyons dans la *Figura 282* que les valorisations sont entre 3,2 et 4,8 dans une échelle de 0 à 6.

13. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,8
Leadership	4,1
Organization Theory and Behavior	4,0
Flexibility	3,7
Creativity	3,2
Teamwork	3,9
Stress management	4,0
Abilities to work with limited ressources	3,6
Analytical thinking ability	3,6
Cultural sensibility	3,5
Ethical Consideration	3,7
Commitment to industry excellence	3,9
Abilities for customer service environment	4,0

Figura 282. SAA-improving Teachers/students.

14. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,6
Accounting & Finance	4,2
IT Management	4,1
Rooms Operations & Mgt	4,6
F&B Operations & Mgt	4,7
Facilities Management	4,7
Legal Environment	3,8
Socio-political Influences	4,0
Economic Environment	4,0
Quantitative Methods	3,4

Figura 283. K-improving Teachers/teachers.

La *Figura 283* représente l'opinion des professeurs sur l'amélioration des capacités, habilités et attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") des étudiants avec un système de présence virtuelle enseignante. Nous notons une réaction semblable à celle du tableau précédent avec des valeurs en-dessous de la valeur correspondante dans la *Figura 267* reflétant un moindre intérêt des professeurs correspondant à leurs propres étudiants dans un possible impact positif du système de présence virtuelle enseignante pendant les stages.

La *Figura 283* valorise l'opinion des professeurs sur l'amélioration de la connaissance ("K" o "Knowledge") mais de ces mêmes professeurs grâce à la rétroalimentation d'information inhérente à un système de présence virtuelle enseignante. Excepté en "Quantitative Methods" toutes les valeurs sont au-dessus de la moyenne et, si nous excluons aussi "Legal Environment", supérieures à 4.

Nous observons aussi que les valeurs sont toujours au-dessus de ce qu'elles étaient dans la *Figura 281*. De manière similaire à l'opinion des étudiants quand nous avons fait la comparaison entre la *Figura 266* et la *Figura 268*, les professeurs considèrent que le système sera plus bénéfique pour eux-mêmes et pour le contenu curriculaire futur que pour les étudiants.

Comparant les valeurs de la *Figura 283* avec la *Figura 268*, nous notons aussi des valeurs supérieures dans les matières opérationnelles et de gestion. Cela signifie que, malgré le fait d'avoir moins confiance que leurs propres étudiants en une possible augmentation de la connaissance des étudiants, les professeurs sont plus optimistes que les étudiants sur l'impact positif du système sur leurs propres connaissances.

Ces tendances ne se répètent pas au niveau des capacités, des habiletés et des attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes"). Dans la *Figura 284*, nous observons des valeurs similaires ou inférieures aux valeurs de la *Figura 282* reflétant un intérêt inférieur pour la rétroalimentation vers les professeurs que pour le bénéfice pur des étudiants. Les valeurs sont aussi clairement inférieures à celles de la *Figura 269* confirmant les attentes de rétroalimentation moins élevées au niveau des professeurs qu'au niveau des étudiants.

Cependant, nous notons des valeurs proches ou supérieures à la moyenne qui confirment un intérêt clair pour la présence virtuelle enseignante quant à la rétroalimentation des professeurs.

15. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,0
Leadership	4,0
Organization Theory and Behavior	3,8
Flexibility	3,9
Creativity	3,5
Teamwork	3,8
Stress management	3,4
Abilities to work with limited resources	3,8
Analytical thinking ability	3,4
Cultural sensibility	3,7
Ethical Consideration	3,4
Commitment to industry excellence	4,0
Abilities for customer service environment	4,0

Figura 284. SAA-improving Teachers/teachers.

16. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,5
HR Management	4,5
Accounting & Finance	3,9
IT Management	3,9
Rooms Operations & Mgt	4,4
F&B Operations & Mgt	4,5
Facilities Management	4,4
Legal Environment	3,7
Socio-political Influences	3,5
Economic Environment	3,8
Quantitative Methods	3,4

Figura 285. K-improving Teachers/industry.

Les deux questions suivantes sont relatives à l'opinion des professeurs sur une amélioration quant à l'adéquation entre la formation académique et la réalité de l'industrie hôtelière. Comment un système de présence virtuelle enseignante peut contribuer à une meilleure formation du personnel hôtelier et à une meilleure couverture des nécessités de l'industrie?

Dans la *Figura 285*, nous observons des valeurs supérieures à la moyenne mais inférieures à l'opinion des étudiants sur le même thème (*Figura 270*).

En règle générale, les professeurs considèrent qu'un système de présence virtuelle enseignante durant leurs stages serait plus bénéfique au niveau des connaissances pour eux-mêmes et, de manière un peu moins significative, pour l'industrie que pour les propres étudiants.

Pour les capacités, les habiletés et attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes"), la tendance est similaire (*Figura 286*) même si le bénéfice pour l'industrie vient, cette fois, avant le bénéfice pour ces mêmes professeurs. Le bénéfice pour les étudiants reste en dernière position.

17. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,4
Leadership	4,2
Organization Theory and Behavior	4,1
Flexibility	4,1
Creativity	3,9
Teamwork	4,3
Stress management	4,0
Abilities to work with limited resources	3,9
Analytical thinking ability	3,6
Cultural sensibility	3,9
Ethical Consideration	3,7
Commitment to industry excellence	4,1
Abilities for customer service environment	3,8

Figura 286. SAA-improving Teachers/industry.

Nous notons toujours un intérêt plus élevé pour les matières opérationnelles ("Rooms Operations & Management" et "F&B Operations & Management") et de gestion ("Marketing", "HR Management") à l'exception de "Accounting & Finance". Dans tous les cas, la valeur moyenne reste supérieure à la moyenne confirmant un intérêt clair du professorat pour le système de présence virtuelle enseignante même si avec des valeurs légèrement inférieures aux valeurs obtenues quand nous analysons l'opinion des étudiants.

6.1.3 Réactions des professionnels du secteur hôtelier.

Nous pouvons observer sur la *Figura 287* que 37 professionnels ont répondu à l'enquête parmi lesquels 24 étaient de sexe masculin (64,9%) et 13 de sexe féminin (35,1%).

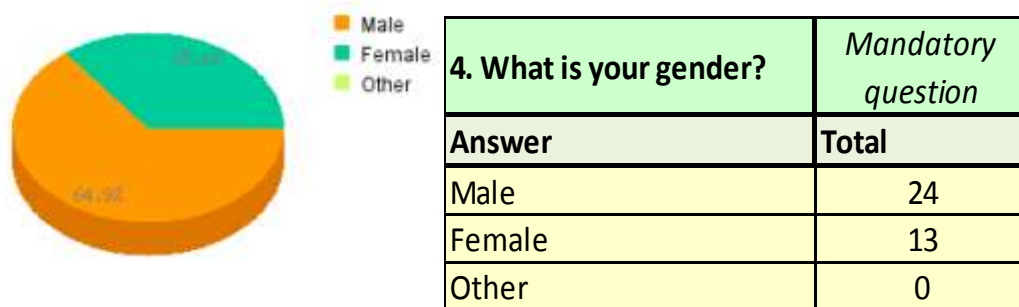


Figura 287. Gender Distribution Hoteliers.

Du total de 37 professionnels qui ont répondu, 21 (56,8%) avaient entre 20 et 29 ans, 12 (32,4%) avaient entre 30 et 39 ans, et 4 (10,8%) entre 40 et 49 ans (*Figura 288*).

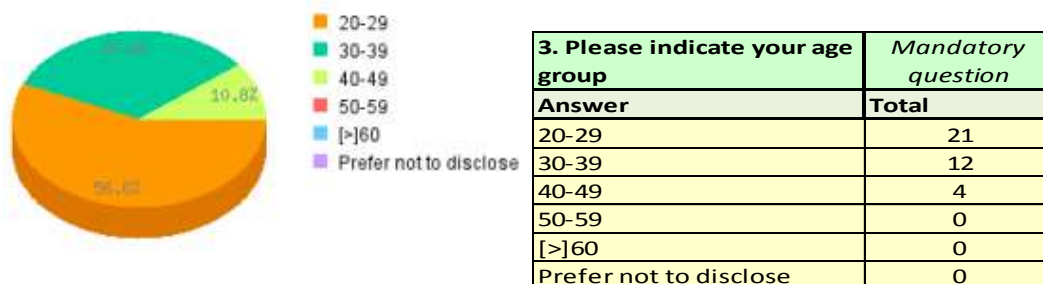


Figura 288. Age distribution Hoteliers.

Les hôteliers sont répartis de manière assez homogène au niveau de la taille des hôtels dans lesquels ils travaillent (*Figura 289*) avec 10 d'entre eux (27%) dans des hôtels de moins de 100 lits, 11 (29,7%) dans des hôtels entre 100 et 225 lits, et 16 (43,2%) dans des hôtels de 225 lits.

5. In which size of property (beds) are you currently working?	Mandatory question
Answer	Total
[<]100	10
100-225	11
[>]225	16

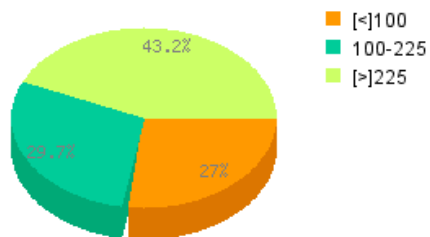


Figura 289. Property Size Distribution Hoteliers.

Selon la *Figura 290*, des 37 hôteliers, 13 (35,1%) travaillent en Hébergement (Lodging/Rooms), 8 (21,6%) en Aliments et Boissons (F&B), 5 (13,5%) en Événementiel (Meetings, Conferences, Events), 11 (29,7%) en Administration (Accounting, HR, Administration).

6. In which Department (or area) are you currently working?	Mandatory question
Answer	Total
Lodging/Rooms	13
F&B	8
Meetings/Conferences/Events	5
Accounting/HR/Administration	11

Figura 290. Department Distribution Hoteliers.

La *Figura 291* nous enseigne que 7 (18,9%) sont Coordinateurs ou Cadres Inférieurs ("Coordinators"), 10 (27%) sont Assistants de Direction ("Assistant Managers"), 4 (10,8%) sont Superviseurs ou Cadres Moyens ("Supervisors"), 9 (24,3%) sont Chefs de Département ("Head of Department"), 2 (5,4%) sont Directeurs d'Hôtel ("General Manager"), 1 (2,7%) est propriétaire de son propre commerce ("Owner") et 4 (10,8%) ont répondu "Other" (Autres). Néanmoins, de ceux qui ont répondu "Autres", tous sont employés sans responsabilités hiérarchiques.

7. What is your current (or last) position in Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
Coordinator	7
Assistant Manager	10
Supervisor	4
Manager/Head of Department	9
General Manager	2
Director (member of the Board of Directors)	0
Owner	1
Other	4

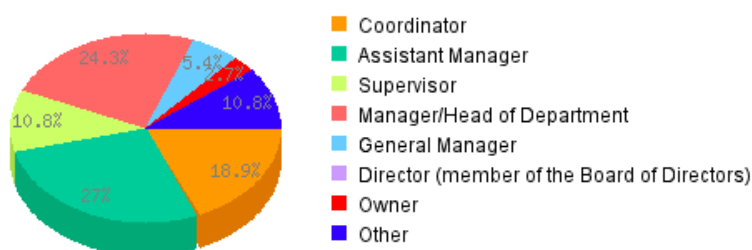


Figura 291. Position Distribution Hoteliers.

La *Figura 292* nous détaille les années d'expérience des professionnels de l'industrie hôtelière qui ont participé à l'enquête.

Nous voyons que 12 d'entre eux (32,4%) ont moins de 3 ans d'expérience, 16 (43,2%) ont entre 4 et 10 ans d'expérience, 7 (18,9%) ont de 11 à 20 ans et 2 (5,4%) plus de 21 ans d'expérience.

8. How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?	Mandatory question
Answer	Total
0-3	12
4-10	16
11-20	7
[>]21	2
Other	0



Figura 292. Experience Distribution Hoteliers.

A la question sur l'impact positif possible de la présence virtuelle enseignante pendant les stages dans les hôtels au niveau d'une amélioration de la connaissance de l'étudiant dans les différentes matières, nous voyons la *Figura 293* que toutes les matières obtiennent une valoration entre 3,6 y 4,6 sur une échelle de 0 à 6.

La *Figura 293* représente l'opinion des professionnels sur l'amélioration de la connaissance ("K" o "Knowledge") des étudiants avec un système de présence virtuelle enseignante. L'intérêt est clair avec toutes les valeurs supérieures à la moyenne. Les valeurs sont très similaires à l'opinion des étudiants (*Figura 266*) et plus élevés que l'opinion des professeurs (*Figura 281*).

9. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	Mandatory question
Answer	Average
Marketing	4,4
HR Management	4,3
Accounting & Finance	4,2
IT Management	3,9
Rooms Operations & Mgt	4,6
F&B Operations & Mgt	4,4
Facilities Management	3,9
Legal Environment	3,9
Socio-political Influences	3,6
Economic Environment	3,8
Quantitative Methods	4,3

Figura 293. K-improving Industry/students.

L'opinion des professionnels sur l'amélioration des capacités, habiletés et attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes") des étudiants avec un système de présence virtuelle enseignante (*Figura 294*) nous donne les valeurs les plus élevés de l'étude.

Toutes les valeurs sont clairement au-dessus de la valeur moyenne et varient entre 4,5 et 5,2. Dans chaque matière, la valeur est clairement supérieure à la valeur représentant l'opinion des étudiants (*Figura 267*) ou des professeurs (*Figura 282*) par rapport à la même question.

10. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	5,1
Leadership	4,7
Organization Theory and Behavior	4,9
Flexibility	4,6
Creativity	4,5
Teamwork	4,9
Stress management	4,9
Abilities to work with limited resources	4,8
Analytical thinking ability	4,7
Cultural sensibility	4,6
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	5,2
Abilities for customer service environment	5,0

Figura 294. SAA-improving Hoteliers/students.

La *Figura 295* valorise l'opinion des professionnels sur l'amélioration de la connaissance ("K" o "Knowledge") mais, cette fois ci, des professeurs grâce à la rétroalimentation de l'information. Encore une fois, nous avons des valeurs très supérieures à la moyenne; entre 4,1 y 5,1; et supérieures aux valeurs données par les étudiants (*Figura 268*) et par les professeurs (*Figura 283*) concernant la même question.

Les professionnels sont les intervenants qui considèrent le plus que le système sera bénéfique pour l'actualisation des connaissances des professeurs et pour le contenu curriculaire futur. Aussi nous pouvons considérer que ce sont ceux qui peuvent le mieux apprécier une nécessité d'actualisation de ce dit contenu.

11. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		<i>Mandatory question</i>
Answer	Average	
Marketing	4,7	
HR Management	4,8	
Accounting & Finance	4,6	
IT Management	4,1	
Rooms Operations & Mgt	5,1	
F&B Operations & Mgt	5,1	
Facilities Management	4,3	
Legal Environment	4,4	
Socio-political Influences	4,5	
Economic Environment	4,7	
Quantitative Methods	4,5	

Figura 295. K-improving Hoteliers/teachers.

Cette tendance se répète au niveau des capacités, des habiletés et des attitudes ("SAA" o "Skills, Abilities, Attitudes"). Dans la *Figura 296*, nous observons des valeurs très élevées, entre 4,5 et 5, reflétant un intérêt très clair pour la rétro-alimentation vers les professeurs. Toutes ces valeurs, pour chacun des objectifs d'apprentissage, sont supérieures à l'opinion des étudiants (*Figura 269*) et des professeurs (*Figura 284*) par rapport à la question correspondante dans leurs propres questionnaires.

12. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	4,9
Leadership	4,8
Organization Theory and Behavior	4,8
Flexibility	5,0
Creativity	4,6
Teamwork	4,9
Stress management	4,6
Abilities to work with limited resources	5,0
Analytical thinking ability	4,8
Cultural sensibility	4,9
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	5,0
Abilities for customer service environment	4,9

Figura 296. SAA-improving Hoteliers/teachers.

A la question sur une amélioration quant à l'adéquation entre la formation académique et la réalité de l'industrie hôtelière, les professionnels répètent leur enthousiasme. Tant au niveau des connaissances (*Figura 297*) qu'au niveau des capacités, des habiletés et des attitudes (*Figura 298*) les valeurs obtenues restent très supérieures à la moyenne, oscillant respectivement entre 4,3 et 5,1 pour les connaissances et entre 4,5 et 5,4 pour les habiletés.

13. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Marketing	4,7
HR Management	4,5
Accounting & Finance	4,4
IT Management	4,5
Rooms Operations & Mgt	5,1
F&B Operations & Mgt	5,1
Facilities Management	4,7
Legal Environment	4,3
Socio-political Influences	4,3
Economic Environment	4,6
Quantitative Methods	4,3

Figura 297. K-improving Hoteliers/industry.

14. Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?	<i>Mandatory question</i>
Answer	Average
Interpersonal Communication	5,4
Leadership	5,0
Organization Theory and Behavior	5,0
Flexibility	5,0
Creativity	4,9
Teamwork	5,1
Stress management	4,8
Abilities to work with limited resources	5,0
Analytical thinking ability	4,8
Cultural sensibility	4,6
Ethical Consideration	4,5
Commitment to industry excellence	4,8
Abilities for customer service environment	4,6

Figura 298. SAA-improving Hoteliers/industry.

6.1.4 Comparaison des résultats.

La *Figura 299* représente l'opinion des trois groupes d'intervenants quant à l'accroissement des niveaux de connaissances, capacités, habiletés et attitudes des étudiants grâce à la présence virtuelle enseignante. Nous observons que les étudiants et les professionnels sont les deux groupes qui ont le plus confiance dans une possible amélioration.

Malgré une moyenne générale plus élevée dans le groupe des professionnels, nous ne pouvons pas considérer cette valeur comme significative pour la distribution des valeurs dans le détail des matières.

En effet, nous voyons que dans ce détail les valeurs sont très semblables et pas toujours supérieures dans le groupe des hôteliers. En fonction de la matière, la moyenne obtenue est parfois supérieure dans le groupe d'étudiants par rapport au groupe des professionnels et d'autre fois, au contraire, inférieure pour les étudiants que pour les professionnels.

Ce phénomène est vrai pour les matières en soi et pour les objectifs pédagogiques de connaissances pures ("K-Knowledge") mais ça ne l'est pas pour les capacités, les habiletés et les attitudes. Ces dernières obtiennent toujours des valeurs plus élevées dans le groupe des professionnels par rapport au groupe des étudiants.

Le groupe des professeurs est moins optimiste et nous observons des valeurs toujours inférieures pour chaque matière par rapport aux deux autres groupes. Nous le notons tant pour les objectifs pédagogiques relatifs aux connaissances comme pour les objectifs relatifs aux capacités, aux habiletés et aux attitudes.

Nous arrivons, de nouveau, à conclure en un intérêt relatif pour les professeurs avec une moyenne générale supérieure à la valeur moyenne mais avec des valeurs individuelles en fonction de l'objectif particulier plusieurs fois inférieure à cette dite valeur moyenne.

Quant aux groupes des étudiants et des professionnels, l'intérêt est plus clair avec des moyennes générales supérieures à la moyenne et sans aucune valeur individuelle inférieure à la moyenne.

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student? Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		<i>Mandatory question</i>		
Answer		Stud.	Teach.	Hot.
K	Marketing	4,4	4,0	4,4
K	HR Management	4,4	4,3	4,3
K	Accounting & Finance	4,2	3,9	4,2
K	IT Management	3,7	3,7	3,9
K	Rooms Operations & Mgt	4,5	4,2	4,6
K	F&B Operations & Mgt	4,4	4,3	4,4
K	Facilities Management	4,1	4,1	3,9
K	Legal Environment	4,0	3,2	3,9
K	Socio-political Influences	3,8	3,0	3,6
K	Economic Environment	3,8	3,3	3,8
K	Quantitative Methods	4,0	3,1	4,3
S	Interpersonal Communication	4,8	4,8	5,1
S	Leadership	4,3	4,1	4,7
S	Organization Theory and Behavior	4,7	4,0	4,9
AB	Flexibility	4,0	3,7	4,6
AB	Creativity	4,0	3,2	4,5
AB	Teamwork	4,3	3,9	4,9
AB	Stress management	4,7	4,0	4,9
AB	Abilities to work with limited resources	4,3	3,6	4,8
AB	Analytical thinking ability	4,3	3,6	4,7
AT	Cultural sensibility	4,1	3,5	4,6
AT	Ethical Consideration	4,4	3,7	4,5
AT	Commitment to industry excellence	4,6	3,9	5,2
AT	Abilities for customer service environment	4,6	4,0	5,0
	Average	4,3	3,8	4,5

Figura 299. KSA-improving All/students.

<p>In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ? Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).</p>		<p>Mandatory question</p>		
Answer				
K	Marketing	4,7	4,7	4,7
K	HR Management	4,5	4,6	4,8
K	Accounting & Finance	4,1	4,2	4,6
K	IT Management	4,1	4,1	4,1
K	Rooms Operations & Mgt	4,6	4,6	5,1
K	F&B Operations & Mgt	4,6	4,7	5,1
K	Facilities Management	4,5	4,7	4,3
K	Legal Environment	4,4	3,8	4,4
K	Socio-political Influences	4,2	4,0	4,5
K	Economic Environment	4,2	4,0	4,7
K	Quantitative Methods	4,0	3,4	4,5
S	Interpersonal Communication	4,7	4,0	4,9
S	Leadership	4,5	4,0	4,8
S	Organization Theory and Behavior	4,8	3,8	4,8
AB	Flexibility	4,3	3,9	5,0
AB	Creativity	4,4	3,5	4,6
AB	Teamwork	4,4	3,8	4,9
AB	Stress management	4,5	3,4	4,6
AB	Abilities to work with limited resources	4,3	3,8	5,0
AB	Analytical thinking ability	4,5	3,4	4,8
AT	Cultural sensibility	4,5	3,7	4,9
AT	Ethical Consideration	4,5	3,4	4,5
AT	Commitment to industry excellence	4,8	4,0	5,0
AT	Abilities for customer service environment	4,6	4,0	4,9
	Average	4,4	4,0	4,7

Figura 300. KSAA-improving All/teachers.

La *Figura 300* nous donne des informations sur l'opinion des différents intervenants quant à une meilleure rétroalimentation de l'information vers le professorat dans le but d'augmenter le niveau de connaissance des professeurs et les contenus de leurs cours.

Nous voyons, à nouveau, que les étudiants et les professionnels sont les deux groupes qui ont le plus confiance dans une possible amélioration. Néanmoins, la différence entre les étudiants et les professionnels est plus notable avec des valeurs systématiquement plus élevées dans le groupe des hôteliers que dans le groupe des étudiants.

Les professeurs sont encore le groupe qui valorise le moins l'effet de la présence virtuelle enseignante mais avec un intérêt néanmoins plus clair que dans le tableau précédent. La moyenne générale est au dessus de la valeur moyenne et peu de valeurs individuelles restent en dessous de cette moyenne.

Pour les matières opérationnelles ("Rooms Operations & Management", "F&B Operations and Management", "Facilities Management") et de gestion ("Marketing", "Human Resources Management", "Accounting & Finance"), les professeurs valorisent plus l'impact d'un système de présence virtuelle que leurs propres étudiants.

C'est plus dans les capacités, les habiletés et les attitudes comme dans les objectifs de connaissances secondaires (sans matière propre ou d'éducation générale) que nous perdons la ponctuation dans l'opinion du professorat.

Nous pouvons conclure à un intérêt clair pour les trois groupes bien que, pour le professorat, cet intérêt soit limité à leurs propres matières.

Le dernier aspect considéré était relatif à une amélioration quant à l'adéquation entre la formation académique et la réalité de l'industrie hôtelière (*Figura 301*). C'est dire, comment un système de présence virtuelle enseignante peut contribuer à une meilleure formation des futurs travailleurs et à une meilleure couverture des nécessités de cette industrie.

A nouveau, les professionnels sont ceux qui valorisent le plus la possible contribution, suivis par les étudiants et les professeurs en dernière position.

Les trois moyennes générales sont clairement supérieures à la moyenne de même que la totalité des valeurs individuelles. Une seule valeur est inférieure à 3,5 étant la valeur attribuée à "Quantitative Methods" de la part du professorat.

Comparant les résultats obtenus dans les trois tableaux (*Figura 299*, *Figura 300* et *Figura 301*) nous voyons que le plus grand intérêt est une meilleure adéquation entre l'industrie et la formation académique (*Figura 301*) suivi par les avantages dans la formation du professorat grâce à la rétroalimentation (*Figura 300*). Le bénéfice pour les étudiants vient seulement en troisième position (*Figura 299*) avec un intérêt néanmoins non négligeable.

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ? Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).		Mandatory question		
		Stud.	Teach.	Hot.
Answer		Stud.	Teach.	Hot.
K	Marketing	4,6	4,5	4,7
K	HR Management	4,5	4,5	4,5
K	Accounting & Finance	4,4	3,9	4,4
K	IT Management	4,1	3,9	4,5
K	Rooms Operations & Mgt	4,7	4,4	5,1
K	F&B Operations & Mgt	4,8	4,5	5,1
K	Facilities Management	4,3	4,4	4,7
K	Legal Environment	4,2	3,7	4,3
K	Socio-political Influences	4,1	3,5	4,3
K	Economic Environment	4,2	3,8	4,6
K	Quantitative Methods	4,1	3,4	4,3
S	Interpersonal Communication	4,8	4,4	5,4
S	Leadership	4,7	4,2	5,0
S	Organization Theory and Behavior	5,0	4,1	5,0
AB	Flexibility	4,6	4,1	5,0
AB	Creativity	4,6	3,9	4,9
AB	Teamwork	4,7	4,3	5,1
AB	Stress management	4,7	4,0	4,8
AB	Abilities to work with limited resources	4,6	3,9	5,0
AB	Analytical thinking ability	4,6	3,6	4,8
AT	Cultural sensibility	4,5	3,9	4,6
AT	Ethical Consideration	4,5	3,7	4,5
AT	Commitment to industry excellence	4,8	4,1	4,8
AT	Abilities for customer service environment	4,7	3,8	4,6
	Average	4,5	4,0	4,8

Figura 301. KSAA-improving All/industry.

6.2 Matrices Importance-Adéquation

L'outil que j'utiliserai ici est basé sur les études de Martilla et James (Martilla & James, 1977) dans le cadre du Benchmarking.

Le Benchmarking est une technique de marketing et de gestion développée depuis les années 80 et basée sur l'étude des modes d'organisation et des techniques de gestion utilisées par des tiers, généralement des concurrents. Sa finalité ultime est de se convertir à être le meilleur de sa catégorie. Le processus de benchmarking consiste à identifier, apprendre et appliquer les pratiques effectives d'autres organisations pour améliorer nos propres modes de gestion (Muñoz Leiva F. , 2003). L'objectif consiste à introduire des améliorations continues dans notre organisation en apprenant des autres. Pour autant, la partie de cette thèse dédiée à l'étude curriculaire des principales écoles de gestion d'hôtels est typiquement une étude de benchmarking.

Depuis les dix dernières années, la Commission Européenne a promotionné le benchmarking comme un outil pour accentuer la compétitivité de l'industrie européenne. Le programme "Benchmarking in Europe", par exemple, implique les gouvernements et les entités du secteur public qui exécutent les activités de benchmarking et introduisent les bonnes pratiques dans toute la Communauté Européenne. La "European Foundation for Quality Management" (EFQM) l'utilise comme instrument pour examiner les processus et trouver les moyens d'amélioration dans son "Modèle d'Excellence" et dans son guide d'auto-évaluation (Self-assessment Guidelines for Companies). Au niveau de l'enseignement, la Transnational Institutional Cooperation a édité un manuel en collaboration avec l'EFQM sur les méthodes d'amélioration de la qualité dans l'éducation supérieure (TRIS, 2003).

Selon Muñoz Leiva (Muñoz Leiva F. , 2003), les étapes attribuées au concept de benchmarking sont:

- Identification: recherche de ce que font les entreprises ou organisations "excellentes" du même secteur d'activité.
- Connaissance: analyse de la pratique de ces organisations, de ses produits ou services, ou de ses processus.
- Adaptation: mise en application de ce qui a été appris.

- Systématisation: organisation et planification de l'information récoltée et de la connaissance obtenue dans une structure cohérente et rigoureuse.
- Continuité: processus constant qui consiste en une meilleure performance, révision et répétition comme idéal d'amélioration.

Dans les chapitres antérieurs, nous avons déjà identifié les écoles considérées comme "Excellente" dans notre secteur et nous y avons analysé les stages, le contenu curriculaire et les rythmes scolaires pour arriver à des conclusions sur les bonnes pratiques. Dans un processus typique de benchmarking, nous devrions poursuivre en adaptant ces conclusions à notre propre curriculum, les systématiser en processus et mettre en application un mécanisme de continuité. C'est là que nous nous sommes différenciés pour incorporer d'abord les améliorations liées à la présence virtuelle enseignante pendant les stages.

Avant de suivre avec le processus de benchmarking, nous utiliserons les schémas conceptuels pour délimiter les priorités et organiser la présence virtuelle en fonction de nos nécessités et des possibilités d'améliorations.

Le principal apport de Martilla et James à la technique de benchmarking consiste en la représentation conceptuelle qu'ils ont fait des matrices de l'importance-adéquation (Martilla & James, 1977).

Le résultat de ces analyses sont constitués de graphiques avec quatre situations différentes comportant des priorités élevées, des lacunes faibles ou des déficits critiques.

Selon cette méthodologie, les schémas perceptuels résultants nous indiquent sur quels objectifs pédagogiques nous devons concentrer nos efforts de présence virtuelle enseignante et quels professeurs nous devons impliquer dans le système de supervision-communication.

Dans la *Figura 302*, nous voyons un exemple de carte avec ses quatre quadrants. L'axe vertical représente la situation actuelle, résultant de notre analyse qualitative sur la couverture des objectifs pédagogiques dans le chapitre 5. Analyse et Stratégie du Curriculum). L'axe horizontal représente les possibilités d'amélioration grâce à la présence virtuelle enseignante pendant les stages selon les opinions des étudiants, résultant du point 6.1.1.

Dans le quadrant I, nous avons une situation actuelle élevée avec un bon niveau de descripteurs taxonomiques et peu de possibilités d'amélioration grâce à la

présence virtuelle enseignante. L'utilisation de la présence enseignante n'est pas nécessaire ni efficace.

Dans le quadrant II, nous avons une situation actuelle élevée avec un bon niveau de descripteurs taxonomiques et de hautes possibilités d'amélioration grâce à la présence virtuelle enseignante. L'utilisation de la présence enseignante n'est pas nécessaire mais serait efficace.

Dans le quadrant III, nous avons une situation actuelle faible avec un niveau moindre de descripteurs taxonomiques et peu de possibilités d'amélioration grâce à la présence virtuelle enseignante. L'utilisation de la présence enseignante serait nécessaire mais pas efficace.

Dans le quadrant IV, nous avons une situation actuelle faible avec un niveau faible de descripteurs taxonomiques et des possibilités élevées d'amélioration grâce à la présence virtuelle enseignante. L'utilisation de la présence enseignante serait nécessaire et efficace.

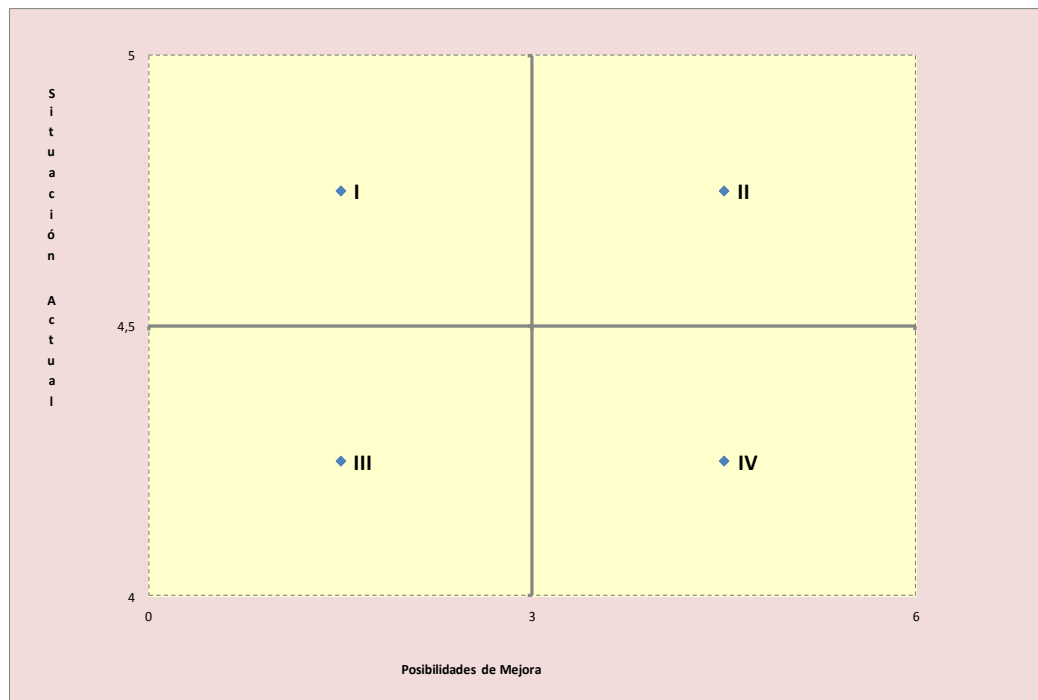


Figura 302. Importance-Performance Template Map.

Nos priorités sont, en conséquence, dans le quadrant IV. C'est là que nous devons CONCENTRER les moyens. Dans le quadrant II, nous devons aussi entretenir les recours même s'ils ne sont pas prioritaires. Dans le quadrant I, nous sommes bons tandis que dans le quadrant III nous devrions trouver des possibilités d'améliorer la couverture des objectifs par une autre technique que la présence virtuelle enseignante.

Dans la *Figura 303* nous avons la matrice représentant l'importance-adéquation pour les objectifs de connaissances ("K-Knowledge") et dans la *Figura 304* sa représentation graphique dans une carte conceptuelle.

Learning Objective	Code	K-improve	Taxonomy
Marketing	1 Mk	4,4	5,0
HR Management	2 HR	4,4	4,5
Accounting & Finance	3 Ac	4,2	5,0
IT Management	4 IT	3,7	4,5
Rooms Operations & Mgt	5 RD	4,5	4,5
F&B Operations & Mgt	6 FB	4,4	4,5
Facilities Management	7 FC	4,1	4,5
Legal Environment	8 Leg	4,0	4,5
Socio-political Influences	9 Pol	3,8	4,5
Economic Environment	10 Eco	3,8	5,0
Economic Environment	10 Eco	3,8	5,0
Quantitative Methods	11 QM	4,0	4,5

Figura 303. K-improve vs. Current Taxonomy.

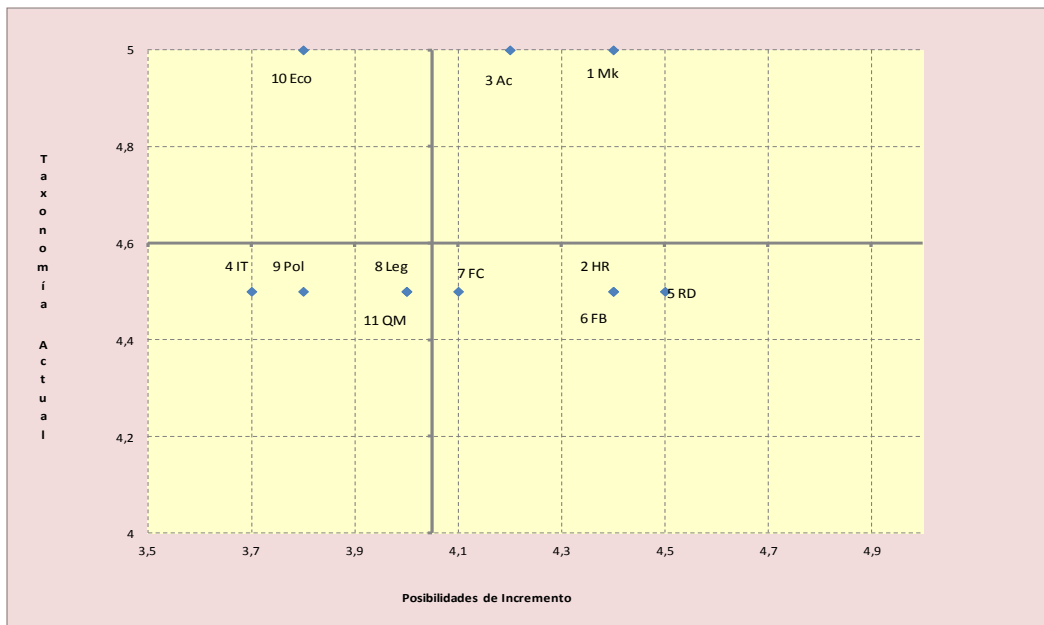


Figura 304. K- Importance-Performance Map.

Délimiter les quadrants en fonction des valeurs de référence dans les axes verticaux et horizontaux est un peu subjectif et doit être fonction de décisions stratégiques. Si nous considérons qu'il y a une possibilité d'amélioration avec la présence virtuelle enseignante à partir d'une valeur moyenne de 3,5 dans l'échelle utilisée de 0 à 6, nous pourrions définir les quadrants avec un axe vertical à hauteur de 3,5. Dans ce cas, toutes les données seraient dans les quadrants II et IV. Au niveau de la couverture actuelle des objectifs pédagogiques, nous pourrions aussi considérer un niveau 4 de la taxonomie comme un niveau acceptable. Dans ce cas, toutes les données seraient dans les quadrants supérieurs.

Pour notre interprétation, j'ai décidé de délimiter l'axe horizontal de manière à considérer que n'importe quel niveau de taxonomie inférieur à la ponctuation maximale de 5 doit s'améliorer. Pour cela, seuls les quadrants I et II contiendront de la matière avec une taxonomie actuelle maximale. Pour définir l'axe vertical, j'ai décidé de diviser en deux parties égales la dispersion de matières améliorables.

Dans le quadrant IV, étant notre objectif principal, nous avons "Human Resources", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations and Management" et "Facilities". Les professeurs titulaires de ces matières devraient s'impliquer en priorité sur la présence virtuelle enseignante pendant les stages en hôtels.

Dans le quadrant II, là où nous devons maintenir nos ressources, nous voyons "Marketing" et "Accounting & Finance". Les professeurs de ces branches devraient être présents virtuellement pendant les stages même si c'est de manière moins intenses que les précédents.

Dans le quadrant I, nous avons "Economic Environment" avec un niveau actuel élevé dans la taxonomie. Nous n'allons donc pas le considérer pour la présence virtuelle enseignante.

Dans le quadrant III, il reste "IT Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" et "Quantitative Methods". Il serait opportun de considérer un autre outil d'amélioration du niveau de taxonomie même si la présence virtuelle pourrait aider en considérant un niveau entre 3,5 et 4 sur notre échelle de 0 à 6.

Une option serait de commencer avec une phase de présence virtuelle enseignante avec les professeurs de "Human Resources", "Rooms Operations & Management", "F&B Operations and Management" et "Facilities" avant de réévaluer la situation et incorporer "Marketing", "Accounting & Finance", "IT Management", "Legal Environment", "Socio-Political Influences" et "Quantitative Methods".

La *Figura 305* représente la matrice de l'importance-adéquation pour les objectifs des capacités, habiletés et attitudes ("SAA-Skills, abilities & Attitudes) et la *Figura 306* sa représentation graphique en carte conceptuelle.

Learning Objective	Code	SAA-improve	Current Cov.
Interpersonal Communication	1 IC	4,8	73%
Leadership	2 L	4,3	42%
Organization Theory and Behavior	3 OTB	4,7	82%
Flexibility	4 F	4,0	52%
Creativity	5 Cr	4,0	66%
Teamwork	6 T	4,3	66%
Stress management	7 SM	4,7	61%
Abilities to work with limited ressources	8 LR	4,3	67%
Analytical thinking ability	9 AT	4,3	58%
Cultural sensibility	10 CS	4,1	52%
Ethical Consideration	11 EC	4,4	70%
Commitment to industry excellence	12 CIE	4,6	82%
Commitment to industry excellence	12 CIE	4,6	82%
Abilities for customer service environment	13 CSE	4,6	79%

Figura 305. SAA-improve vs Current Coverage.

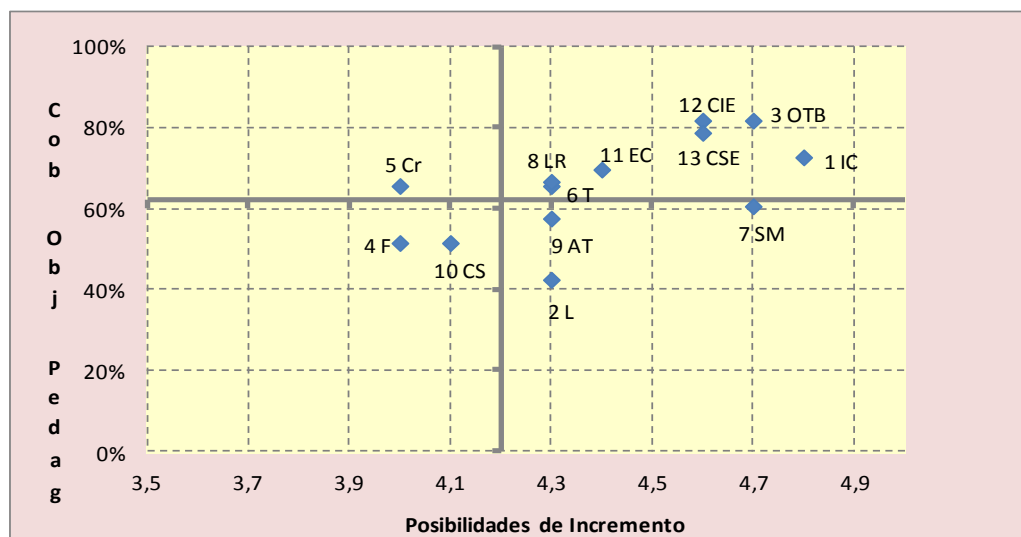


Figura 306. SAA- Importance-Performance Map.

Ici aussi, on pourrait considérer qu'il y a possibilité d'amélioration avec la présence virtuelle enseignante à partir d'une valeur moyenne de 3,5 sur l'échelle de 0 à 6. L'axe vertical serait alors à hauteur de 3,5 et toutes les données seraient dans les cadrans II et IV. J'ai décidé de le délimiter à une valeur de 4,2 pour suivre une logique proche de l'étude antérieure sur les objectifs des connaissances.

Au niveau de la couverture actuelle des objectifs pédagogiques en référence aux capacités, habilités et attitudes ("SAA-Skills, abilities & Attitudes), j'ai considéré l'axe horizontal à une hauteur juste supérieure à 60%.

Dans le quadrant IV, nous avons "Leadership", "Stress Management" et "Analytical Thinking Abilities" étant nos objectifs prioritaires durant la supervision des stages grâce à la présence virtuelle enseignante. Je recommande donc de donner des instructions dans cette direction aux professeurs impliqués.

Dans le quadrant II, nous voyons "Interpersonal Communication", "Organization Theory & Behavior", "Teamwork", "Abilities to Work with Limited Resources", "Ethical Considerations", "Commitment to Industry Excellence" et "Abilities for Customer Service Environment". Ce sont des éléments importants même s'ils ne sont pas prioritaires. Ma recommandation serait de vérifier périodiquement grâce à la présence virtuelle enseignante si ces aspects sont couverts pour la situation de stages individuelle de chaque étudiant.

Dans le quadrant I, il reste seulement "creativity" pour lequel nous avons une bonne couverture actuelle et peu de possibilités d'amélioration. Nous pouvons l'écartier dans un premier temps.

Dans le quadrant III, il reste "Flexibility" et "Cultural Sensibility". Une option serait de sensibiliser le professorat sur les possibilités d'incorporation de ces aspects durant leurs cours puisque la présence virtuelle enseignante durant les stages ne semble pas être la meilleure solution.

6.3 Techniques Descriptives et Segmentation hiérarchique

Comme je l'ai expliqué auparavant dans la section 3.5 "Recherche quantitative" du chapitre 3 "Méthodologie", j'ai utilisé des techniques de statistique descriptive pour pouvoir présenter des conclusions au sujet des réponses aux questionnaires et les interpréter de manière adéquate.

Pour cette section, je me suis concentré essentiellement sur les réponses des étudiants car c'était le seul groupe réellement significatif en nombre parmi les trois intervenants.

6.3.1 Données Descriptives

A la question sur le possible impact positif de la présence virtuelle enseignante pendant les stages en hôtels au niveau d'une amélioration pour l'étudiant, j'ai analysé auparavant l'impact dans les différentes matières (K-knowledge) et les habiletés (SAA-skills, abilities & attitudes). Pour l'analyse descriptive, j'ai extrait les données descriptives des connaissances d'une part et des habiletés, capacités et attitudes d'autre part.

Au niveau de l'accroissement de la connaissance (K-knowledge), nous avons une moyenne de 4,112 sur l'échelle de 0 à 6 avec un écart type de 1,114 et une erreur type de 0,108 (*Figura 307*). Pour l'accroissement des habiletés, des capacités et des attitudes, la moyenne est de 4,381 avec un écart type de 1,000 et une erreur type de 0,097.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	106	4,112	1,114	0,108
SAA	106	4,381	1,000	0,097

Figura 307. Datos descriptivos Estudiantes/estudiantes.

La *Figura 308* se réfère à la question sur l'impact positif possible de la présence virtuelle enseignante pendant les stages en hôtels au niveau d'une amélioration pour le professorat. C'est l'impact dû à la rétroalimentation. Au niveau de l'accroissement de la connaissance (K-knowledge), nous avons une moyenne de 4,348 sur l'échelle de 0 à 6 avec un écart type de 1,118 et une erreur type de 0,109. Pour l'accroissement des habiletés, capacités et attitudes, la moyenne est de 4,525 avec un écart type de 1,012 et une erreur type de 0,098.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	106	4,348	1,118	0,109
SAA	106	4,525	1,012	0,098

Figura 308. Datos Descriptivos Estudiantes/Profesorado

Sur la *Figura 309*, nous pouvons observer les données descriptives se référant à l'opinion des étudiants sur une amélioration de l'adéquation entre le monde académique et les nécessités de l'industrie grâce à la présence virtuelle enseignante. Au niveau de l'impact sur la connaissance (K-knowledge), la moyenne est de 4,374 sur l'échelle de 0 à 6, un écart type de 1,107 et une erreur type de 0,108. Pour l'accroissement des habiletés, capacités et attitudes, la moyenne est de 4,667 avec un écart type de 1,029 et une erreur type de 0,100.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	106	4,374	1,107	0,108
SAA	106	4,667	1,029	0,100

Figura 309. Datos Descriptivos Estudiantes/Industria

6.3.2 Analyse de groupes biétagique

Pour pouvoir extraire les différents groupes d'étudiants, j'ai utilisé la technique de segmentation hiérarchique et plus précisément la technique d'analyse de groupes biétagique (two-step cluster analysis technique).

Pour cette analyse, j'ai recodifié les données se référant au programme d'étude. Les trois années de la licence (Bachelor 1, 2, 3) ont été recodifiées en "Bachelor". Selon la même logique, Master Prep, Master1 et Master2 ont été recodifiées en "Master"

L'analyse appliquée identifie trois groupes d'étudiants. Le groupe principal (groupe 1) représente 43,4% du total d'étudiants. Le plus petit est le groupe deux qui intègre un quart approximativement des intervenants (25,5%).

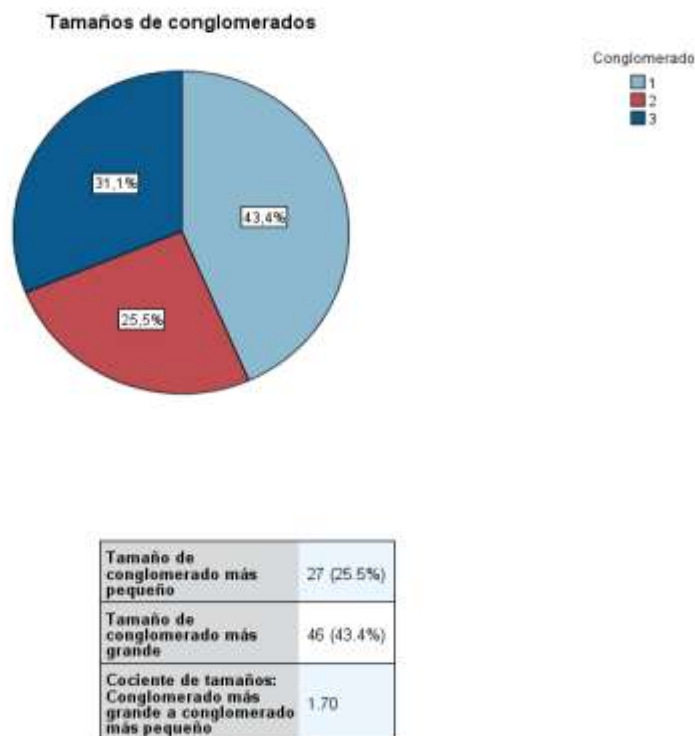


Figura 310. Tamaños de Conglomerados KSAA-Students/students

La *Figura 311* représente les principales caractéristiques des trois groupes identifiés:

- Le **groupe 1** est un groupe d'étudiants principalement de Bachelor valorisant de manière faible l'accroissement de la connaissance (K-improving o knowledge-improving) grâce à la présence virtuelle enseignante. Ils appartiennent principalement à la BBI Luxembourg (52,2% du total du groupe). Il s'agit d'un grand groupe d'étudiants (il contient 43,4% du total des étudiants entrevus). Il présente des valeurs moyennes pour les connaissances de 3,88 et pour les SAA de 4,21.
- Le **groupe 2** contient principalement des étudiants de master valorisant de manière moins importante l'impact de la présence virtuelle enseignante dans les habiletés, les capacités et attitudes des étudiants (SAA-improving) ils appartiennent aussi à BBI Luxembourg en majorité (55,6% du total du groupe). Il s'agit d'un groupe d'étudiants plus réduit (il

contient 25,5% du total des étudiants interviewés). Il montre des valorisations moyennes de connaissance et de SAA très similaires (4,18).

- Le **groupe 3** se compose d'étudiants d'autres programmes (diplômes, autres postgraduats,...) de LRB (Les Roches Bluche) principalement. Il s'agit d'une groupe d'étudiants avec un nombre d'intégrants entre les deux précédents (31,1%), avec d'autres études principalement (60,6%) et bachelor (39,4% restant), de LRB en sa majorité (57,6%) et avec des valeurs plus élevées que les autres groupes au niveau de l'accroissement de SAA (4,78) et de Knowledge (4,78).

Conglomerados

Importancia de entrada (predictor)
 ■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Conglomerado	1	2	3
Tamaño	43.4% (46)	25.5% (27)	31.1% (33)
Entradas	PGM Bachelor (100.0%)	PGM Master (100.0%)	PGM Other (60.6%)
	University BBI LUX (52.2%)	University BBI LUX (55.6%)	University LRB (57.6%)
	SAA 4.21	SAA 4.18	SAA 4.78
	Knowledge 3.88	Knowledge 4.18	Knowledge 4.38

Figura 311. Características Conglomerados KSAA-Students/students

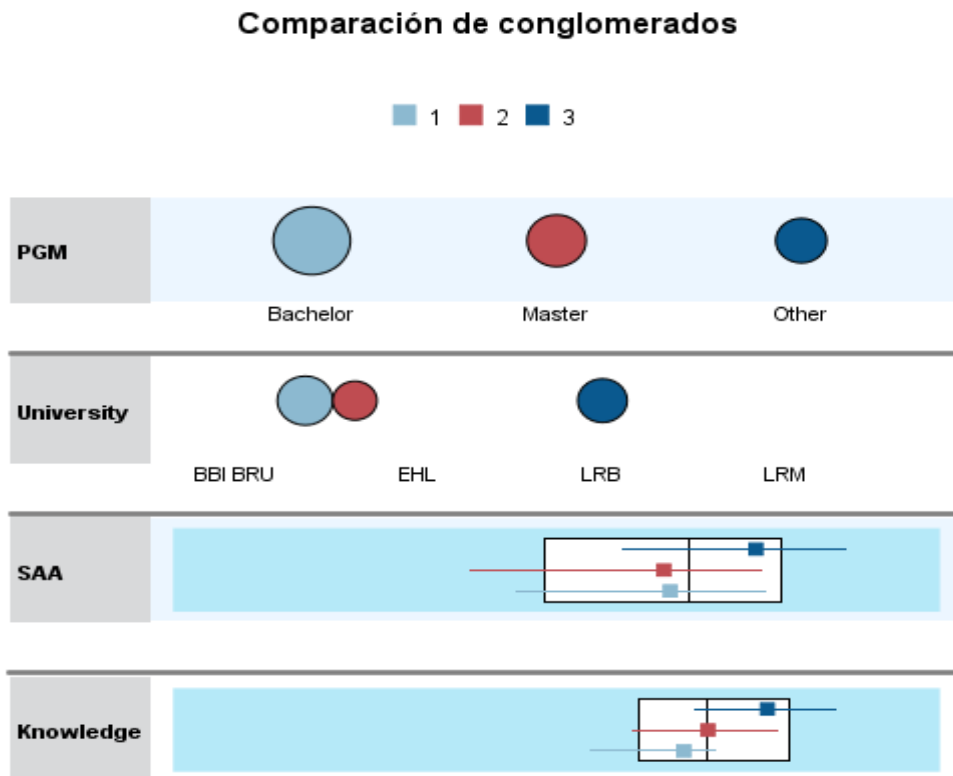


Figura 312. Comparación de Conglomerados KSAA-Students/students

On découvre que les prédicteurs principaux dans ce groupe d'étudiants sont dans cet ordre Programme, Université, SAA et Knowledge (*Figura 312*).

Pour savoir s'il existe des mesures différentes dans les variables Connaissance (K-knowledge) et Habiletés/Capacités/Attitudes (SAA-Skills, Abilities, Attitudes) provoquées par différentes variables de classification (comme le niveau de formation, l'université, le sexe ou l'âge), j'ai réalisé une analyse de la variance univariante (ANOVA) basée sur des tests non paramétriques comme la H de Kruskal-Wallis.

En portant attention sur la variable Université, la segmentation hiérarchique appliquée à l'ensemble des données montre uniquement un effet de la variable Université sur Knowledge et SAA ($F_1= 13,51$, $p_1=0,032$; $F_2= 12,59$, $p_2=0,049$) comme nous pouvons l'observer à la *Figura 313* et à la *Figura 314*.

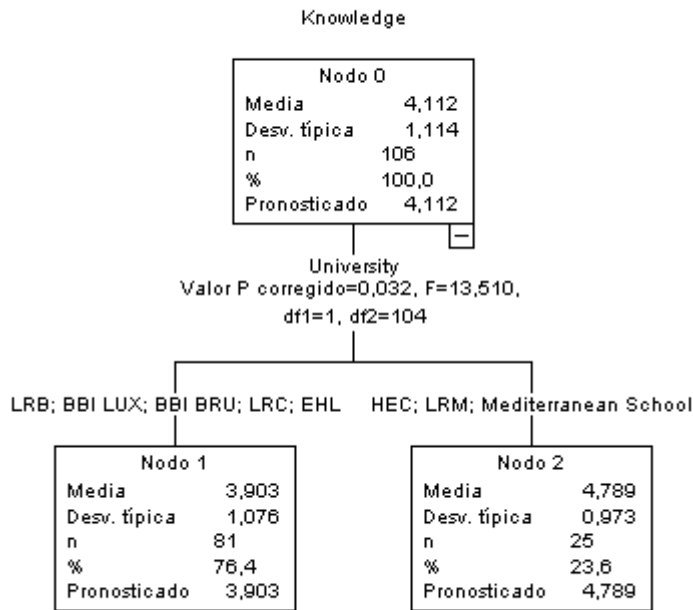


Figura 313. Árbol de segmentación. Nodos K-knowledge Students/students.

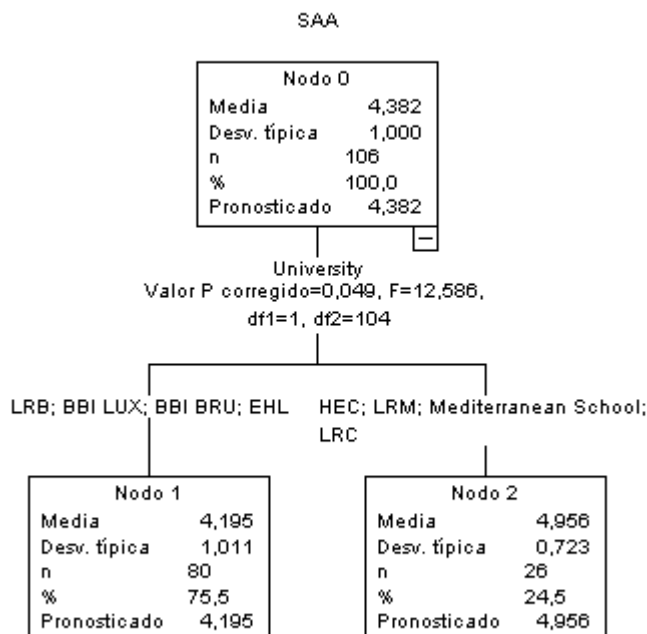


Figura 314. Árbol de segmentación. Nodos para SAA Students/students

En particulier, dans le premier cas on identifie un ensemble d'universités composé par HEC, LRM et Mediterranean School, ces étudiants montrent un meilleur impact sur les connaissances (4,79) face à un groupe composé par le reste des institutions (3,90).

En deuxième lieu, ce même groupe à qui s'ajoute LRC enregistre les meilleures valeurs en SAA (4,96) face au reste des institutions (4,20).

Dans ces deux cas, ces groupes avec une meilleure valorisation sont minoritaires, supposant quasi un cinquième (23,6% et 24,5%, respectivement) du total. Néanmoins, dans le reste des universités les valorisations ne sont pas mauvaises, situant leurs moyennes au-dessus du point médian de l'échelle.

Ce résultat est appuyé avec les ANOVAs appliqués et le test non paramétrique H de Kruskal-Wallis, éliminant de l'analyse les catégories avec peu de cas. Les résultats viennent confirmer un effet de l'université sur le Knowledge et SAA ($F=2,92$; $p=0,038$; $H=8,18$; $p=0,042$) y SAA ($F=3,98$; $p=0,010$; $H=11,33$; $p=0,010$).

Dans la *Figura 315*, nous voyons la représentation graphique des valeurs moyennes de l'accroissement de la connaissance (K-knowledge) en fonction de l'institution académique des étudiants interviewés. Nous observons que la valeur la moins élevée appartient au campus de la BBI de Bruxelles (3,8) suivie par Les Roches Bluche (LRB) avec 3,9. Le campus de BBI de Luxembourg est à 4,0 et Les Roches Marbella (LRM) est à 4,7 qui est la valeur la plus élevée.

La *Figura 316* donne les quatre mêmes institutions dans un ordre similaire mais interchangeant les positions de LRB et BBI-Lux. Le campus BBI de Bruxelles continue à avoir la valeur la moins élevée avec un 4,1 et presque au même niveau que la BBI-Luxembourg. Suit LRB avec 4,4 et LRM reste à nouveau avec la valeur la plus élevée de 5,0.

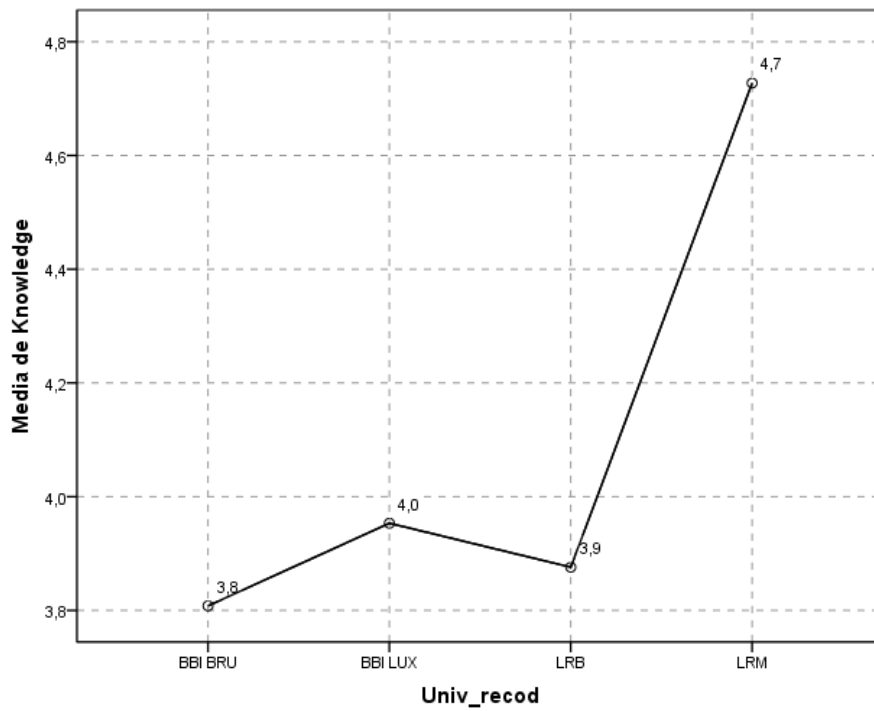


Figura 315. K-improving/university Students/students

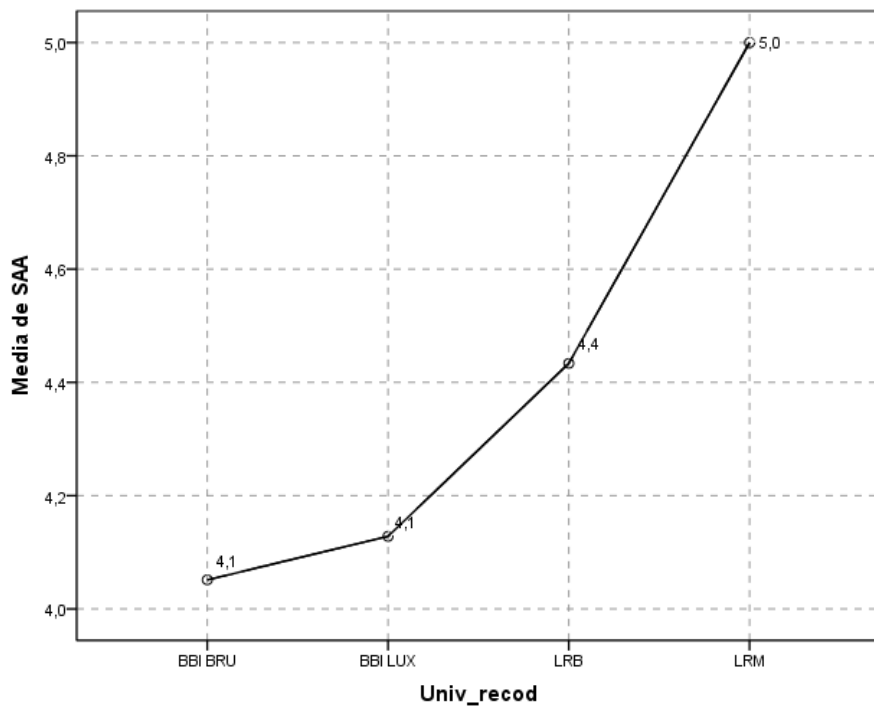


Figura 316. SAA-improving/University Students/students.

De même, j'ai appliqué la même technique de regroupement (analyse de groupes biétagiques) aux autres variables des données quantitatives relatives à l'opinion des étudiants:

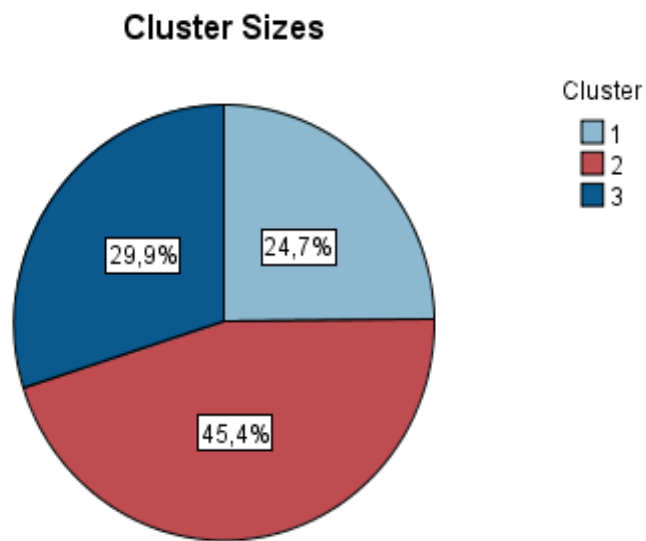
- K/Students/Teachers: "K-improving Students/teachers" ou augmentation des connaissances via la rétroalimention vers le professorat selon l'opinion des étudiants.
- SAA/Students/Teachers: "SAA-improving Students/teachers" ou augmentation des habiletés via rétroalimention vers le professorat selon l'opinion des étudiants.
- K/Students/Industry: "K-improving Students/Industry" ou augmentation de connaissances via une meilleure adéquation avec l'industrie selon l'opinion des étudiants.
- SAA/Students/Industry: "SAA-improving Students/Industry" ou augmentation des habiletés via une meilleure adéquation avec l'industrie selon les opinions des étudiants.

Pour cette seconde analyse de cluster biétagique appliqué nous identifions aussi trois groupes d'étudiants représentés dans la *Figura 317*.

Le plus important (groupe 1) représente 45,4% du total des étudiants. Le second (groupe 2) représente 29,9% et le plus petit (groupe 3) 24,7%.

- Le **groupe 1**: il s'agit d'un groupe d'étudiants exclusivement enregistrés dans des programmes de Master, principalement sur le campus de BBI-Wilt au Luxembourg (62,5% du total du groupe) valorisant chacune des variables de manière intermédiaire. Nous voyons dans la *Figura 318* que pour chaque variable, la valeur se situe entre les valeurs correspondantes du groupe 2 et du groupe 3.
- Le **groupe 2**: il contient principalement des étudiants de bachelor (95,5% du total du groupe) appartenant aussi à la BBI Luxembourg dans sa majorité (54,5%) et valorisant en moindre importance l'impact de la présence virtuelle enseignante sur la connaissance (K-improving) et les habiletés, les capacités et les attitudes de l'étudiant (SAA-improving), que ce soit via la rétroalimention du professorat (Students/teachers) ou via une meilleure adéquation avec l'industrie (Students/industry). Nous voyons dans la *Figura 318* que pour chaque variable, les valeurs sont inférieures aux valeurs correspondantes des groupes 1 et 3.

- Le **groupe 3** se compose d'étudiants d'autres programmes (diplômes, autres postgraduates,...) principalement de LRM (Les Roches Marbella). La valorisation de toutes les variables sont plus élevées que dans les deux autres groupes.



Size of Smallest Cluster	24 (24,7%)
Size of Largest Cluster	44 (45,4%)
Ratio of Sizes: Largest Cluster to Smallest Cluster	1,83

Figura 317. Tamaños Conglomerados KSAА Students/teachers+industry

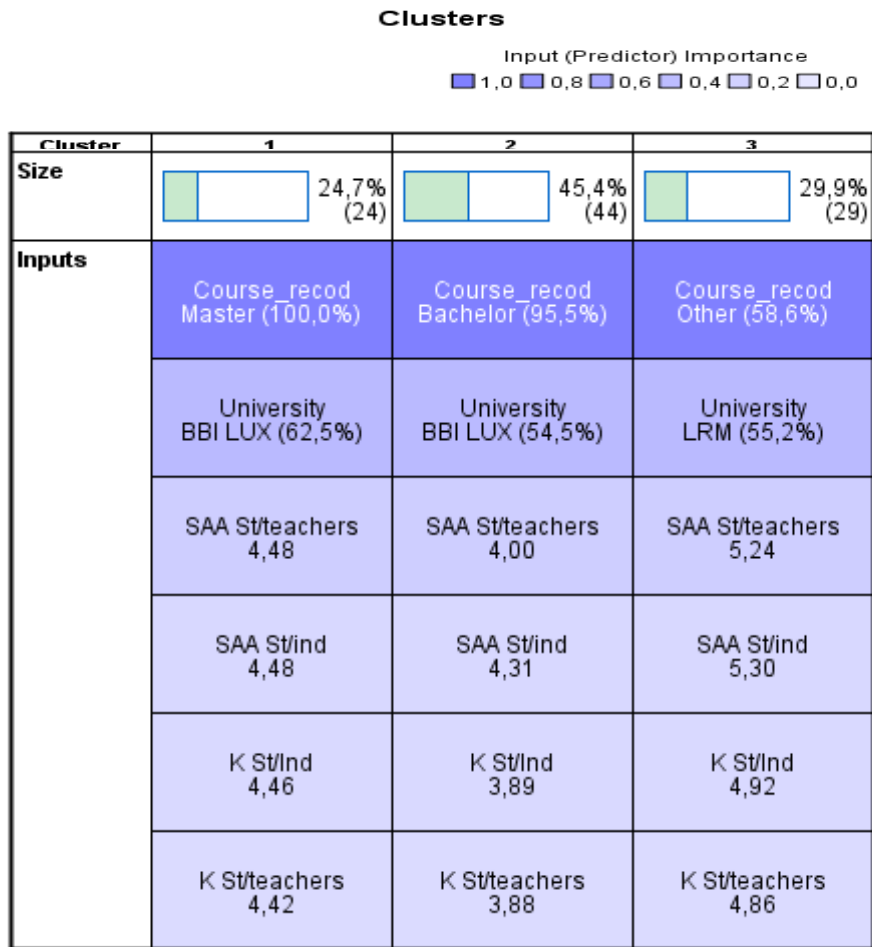


Figura 318. Comparación Conglomerados KSAA Students/teachers+industry

On observe, à la *Figura 319*, que les principaux prédicteurs dans ce regroupement d'étudiants sont, dans cet ordre, Programme, Université, augmentation de SAA via la rétroalimention enseignante, augmentation de SAA via une meilleure adéquation avec l'industrie, augmentation des connaissances (Knowledge) via une meilleure adéquation avec l'industrie et augmentation des connaissances via la rétroalimention enseignante.

6. Phase de recherche quantitative

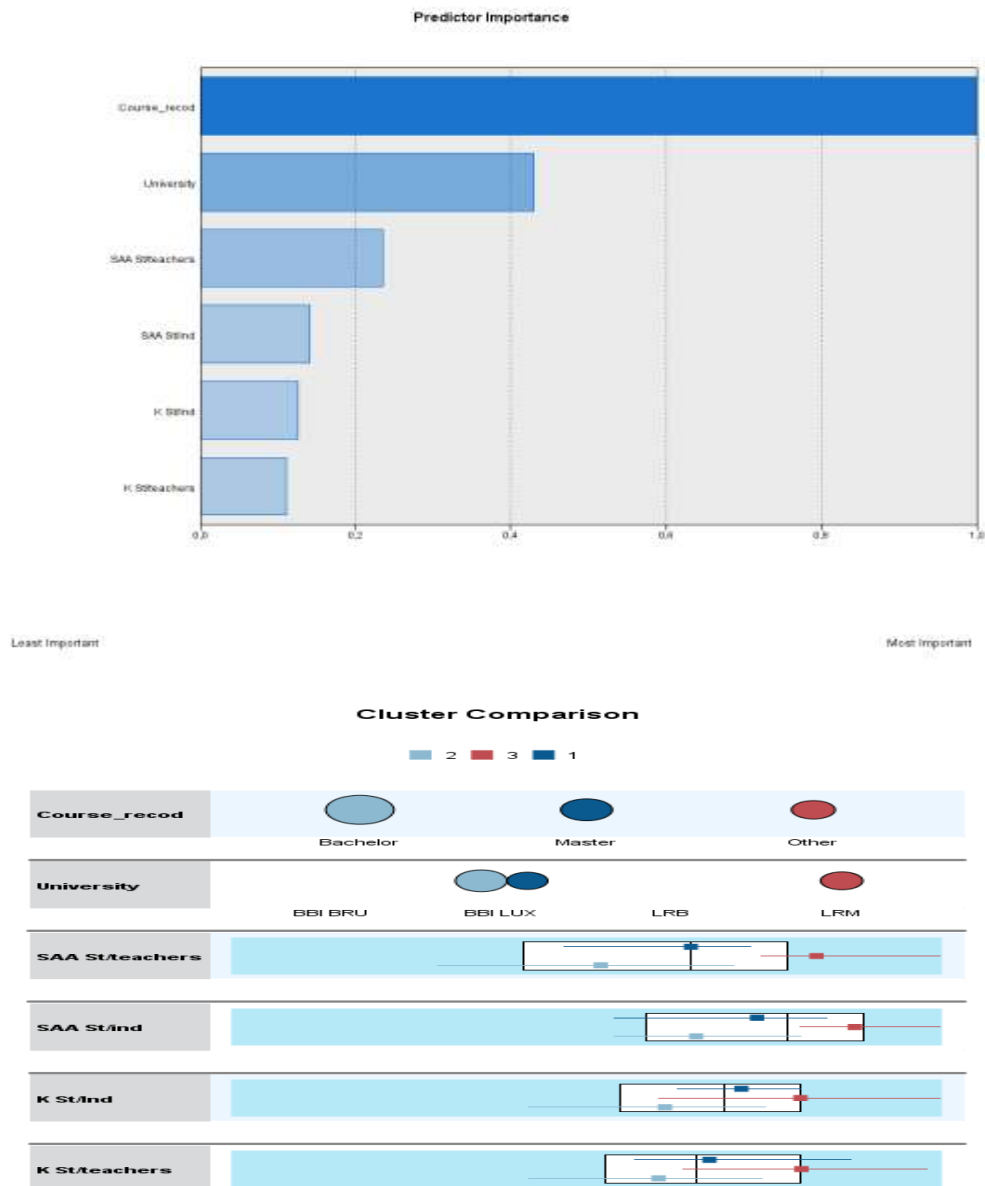


Figura 319. Importancia de Predictores KSAA Students/teachers+industry

En poursuivant avec des analyses additionnelles des relations possibles existant entre les variables de classification de l'étudiant et les variables métriques "Knowledge" et "SAA", j'ai uniquement trouvé une certaine influence due au programme auquel appartient les étudiants interviewés. Pour cela, cette variable a dû être recodifiée dans les catégories bachelor, master et autres.

En premier lieu, je n'ai pas trouvé un effet du Programme sur la connaissance (K-knowledge) selon l'ANOVA appliqué ($F= 1,67$, $p=0,194$), même s'il existe des différences quasi significatives de ce Programme sur la connaissance ($H=5,80$; $p=0,055$) et SAA ($F= 2,77$, $p=0,067$; $H=4,90$, $p= 0,086$) si nous appliquons la preuve H de Kruskal-Wallis. Concrètement, il y a une meilleure SAA dans le cas d'autres diplômes (moyenne = 4,8) par rapport à la valeur atteinte par les autres programmes: bachelor (4,3) et master (4,2).

Dans la *Figura 320*, nous voyons la représentation graphique des valeurs moyennes d'augmentation des connaissances (K-knowledge) en fonction du programme des étudiants interviewés. Nous observons que la valeur la moins élevée appartient au bachelor (4,0), suivie par le Master avec 4,2. Les autres programmes se situent sur la valeur de 4,5 étant la valeur la plus élevée.

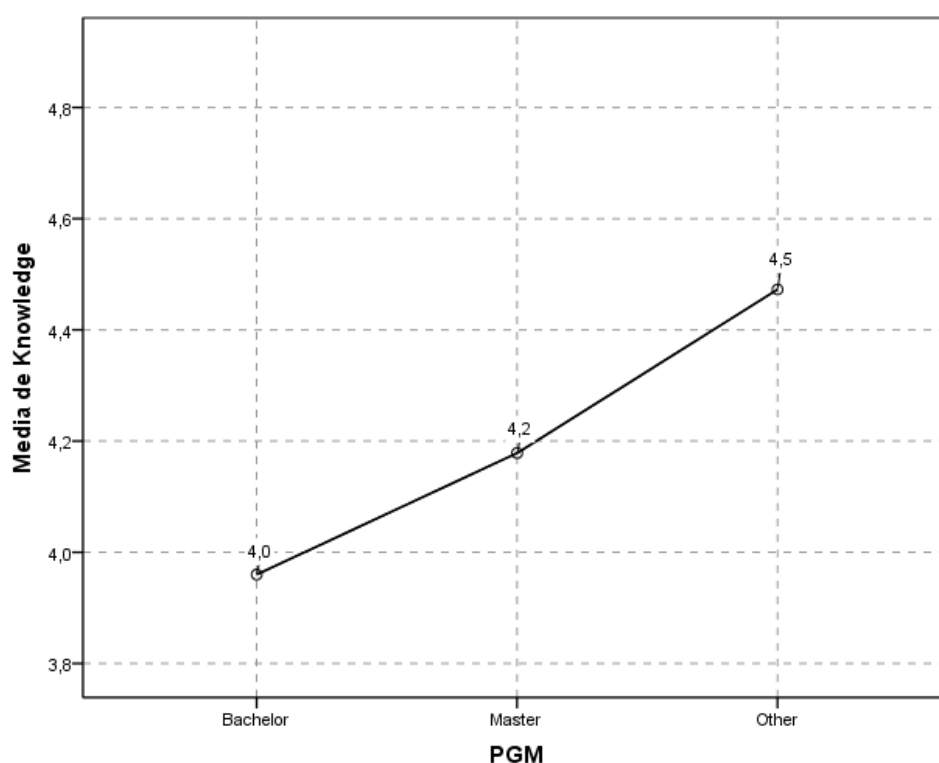


Figura 320. K-improving/PGM Students/teachers+industry

Dans la *Figura 321*, pour l'augmentation des habiletés, nous voyons que le bachelor monte à 4,3 tandis que le Master se maintient à 4,2. Les autres programmes montent à 4,8.

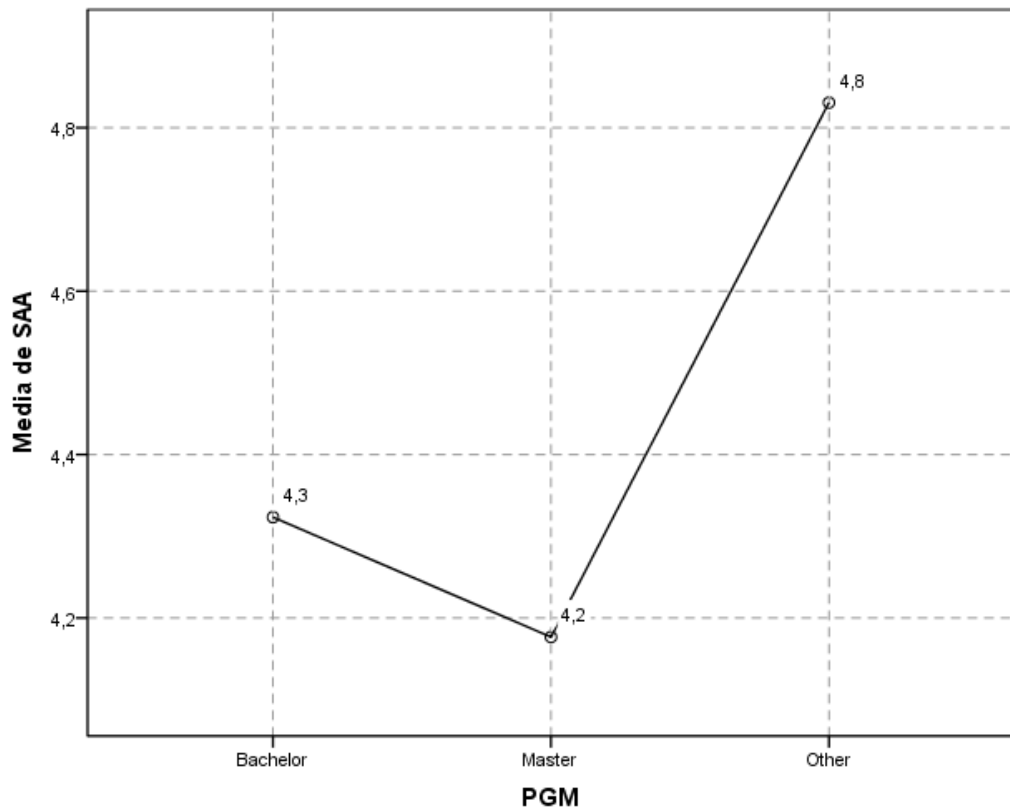


Figura 321. SAA-improving/PGM Students/teachers+industry

7. Conclusions et Réflexion Finale

7.1 Conclusions

Pendant la phase de révision de la littérature, nous avons pu vérifier que les stages doivent s'incorporer dans une stratégie globale de dessin curriculaire. Nous ne pouvons pas ajouter les périodes de stage au curriculum comme s'il s'agissait d'un élément différent des autres matières. Cette stratégie doit s'inclure dans le contenu curriculaire, les rythmes académiques et les objectifs pédagogiques.

Quant au contenu curriculaire, la comparaison des curriculum et le benchmarking n'ont pas permis de mieux comprendre les similitudes et les différences entre les différentes institutions de formation en gestion d'hôtels. Il existe un tronc commun incluant les matières opérationnelles et de gestion, commun à toutes les écoles et étant la base fondamentale de la formation. A cet élément de base, nous pouvons ajouter les spécialisations, tant au niveau du bachelor comme du master. Ces spécialisations sont très souvent la marque ou la signature de l'école, "le plat signature" pour récupérer le vocabulaire culinaire. En fonction des nécessités d'accréditation et du pays ou du contexte, nous pourrons aussi ajouter plus ou moins de matières d'éducation générale.

La recherche qualitative nous a permis d'établir une méthodologie reproductible pour l'analyse du contenu curriculaire, la définition des objectifs et de la taxonomie. Cette méthodologie nous permet de vérifier en quelle mesure les objectifs sont couverts par les stages, pour les autres activités expérientielles et pour les matières académiques. De plus, cela nous permet de vérifier où nous devons améliorer la couverture des objectifs et en quelle mesure la présence virtuelle enseignante pendant les stages peut nous aider dans cette démarche.

La recherche quantitative nous permet d'affirmer sans aucun doute que la présence virtuelle enseignante peut améliorer le niveau de formation obtenu par les étudiants pendant les stages. Elle est aussi enrichissante pour le professorat grâce à son apport en cas réels et améliore l'adéquation entre l'industrie et le monde académique.

Même si l'amélioration de la connaissance du propre étudiant paraît être l'objectif premier de la présence virtuelle enseignante, nous nous sommes rendus compte que les différents intervenants valorisaient bien plus le bénéfice pour les professeurs et pour la propre industrie hôtelière.

Les analyses cluster sur les opinions des étudiants en référence à l'augmentation directe des connaissances et des habiletés a identifié trois groupes d'étudiants qui permettront de développer des stratégies pédagogiques distinctes en fonction de leurs caractéristiques descriptives:

- Le groupe 1 est un groupe d'étudiants principalement de bachelor qui valorise de manière faible l'augmentation des connaissances grâce à la présence virtuelle enseignante.
- Le groupe 2 contient principalement des étudiants de Master valorisant de manière moins importante l'impact de la présence virtuelle enseignante dans les habiletés, les capacités et les attitudes de l'étudiant. Ils appartiennent aussi à la BBI Luxembourg dans leur majorité.
- Le groupe 3 se compose d'étudiants d'autres programmes dans sa majorité, appartenant principalement à Les Roches Bluche avec une bonne perception de l'impact de la plateforme virtuelle enseignante.

Une autre analyse de cluster sur les opinions d'étudiants en référence à l'augmentation des connaissances et des habiletés grâce à la rétroalimentation vers les enseignants et à une meilleure adéquation entre le monde académique et professionnel nous a permis d'identifier trois autres groupes d'étudiants.

- Le groupe 1 est un groupe d'étudiants exclusivement enregistrés dans les programmes de Master, principalement sur le campus de BBI-Wiltz au Luxembourg valorisant chacune des variables de manière intermédiaire.
- Le groupe 2 contient principalement des étudiants de bachelor appartenant aussi à la BBI Luxembourg dans sa majorité et valorisant en moindre mesure l'impact de la présence virtuelle enseignante sur la connaissance ainsi que sur les habiletés, les capacités et les attitudes de l'étudiant, que ce soit au travers de la rétroalimentation des professeurs ou au moyen d'une meilleure adéquation avec l'industrie (Students/industry).
- Le groupe 3 se compose d'étudiants d'autres programmes (diplômes, autres post graduats,...) de LRM principalement. Les valorisations de toutes les variables sont plus élevées que dans les deux autres groupes.

La recherche tant qualitative que quantitative a permis de vérifier la majeure partie des hypothèses préalables.

La première hypothèse a été vérifiée totalement grâce à l'interprétation des premiers résultats de la recherche quantitative. Les trois groupes d'intervenants ont bon espoir en l'augmentation des niveaux de connaissance, de capacités, d'habiletés et des attitudes des étudiants grâce à la présence virtuelle enseignante. Nous avons également observé que les étudiants et les professionnels sont les deux groupes qui ont le plus confiance dans cette possible augmentation. Les professeurs sont un peu moins optimistes montrant un intérêt relatif mais certain avec une moyenne générale supérieure à la valeur médiane mais avec des valeurs individuelles parfois inférieures à cette valeur médiane.

*H1: La présence virtuelle enseignante améliore le niveau de formation obtenu pendant les stages. **CONFIRMÉE TOTALEMENT.***

La seconde hypothèse était relative à l'opinion des différents intervenants quant à une meilleure rétroalimentation de l'information vers le professorat avec le but d'augmenter le niveau de connaissance des professeurs et les contenus de leurs cours. Cette hypothèse a été vérifiée totalement. Elle venait en deuxième position comme si elle était une conséquence additionnelle de la Présence Virtuelle enseignante mais s'est révélée être un aspect essentiel et jusqu'à être plus valorisée que l'effet direct se référant à la première hypothèse. Une fois de plus, les étudiants et les professionnels sont les deux groupes qui ont le plus confiance dans cette possible augmentation. Néanmoins, la différence entre les étudiants et les professionnels est plus remarquable avec des valeurs systématiquement plus élevées dans le groupe des hôteliers que dans le groupe des étudiants. Les professeurs sont le groupe qui valorise le moins cet effet mais avec un intérêt néanmoins très clair. Pour les matières opérationnelles et de gestion, les professeurs valorisent davantage l'impact d'un système de présence virtuelle enseignante que leurs propres étudiants. Nous avons pu conclure à un intérêt clair pour les trois groupes.

*H2: La présence virtuelle enseignante pendant les stages est enrichissante pour les enseignants grâce à son apport basé sur des cas réels. **CONFIRMÉE TOTALEMENT.***

La troisième hypothèse était relative à une amélioration quant à l'adéquation entre la formation académique et la réalité de l'industrie hôtelière, c'est-à-dire, comment un système de présence virtuelle enseignante peut contribuer à une meilleure formation des futurs travailleurs et à une meilleure couverture des nécessités de cette dite industrie. A nouveau, les professionnels sont ceux qui valorisent le plus cette possible contribution, suivis par les étudiants et les professeurs. Les trois opinions sont très claires. J'ai pu vérifier que cet aspect constitue l'intérêt principal suivi par les avantages dans la formation du professorat grâce à la rétro alimentation. Le bénéfice pour les étudiants arrive en troisième position bien qu'il ait un intérêt non négligeable.

H3: La présence virtuelle enseignante pendant les stages améliore l'adéquation entre le monde académique et professionnel. CONFIRMÉE TOTALEMENT.

Quant à la quatrième hypothèse, sur la transférabilité de ma recherche à n'importe quelle école de gestion d'hôtels, elle a été partiellement confirmée grâce à l'analyse des curriculum et à la recherche qualitative. Les résultats de la méthodologie quantitative vont aussi dans le même sens bien que l'analyse de groupes biétagiques révèle de petites différences de perception en fonction de l'institution de l'étudiant et en fonction du programme dans lequel il est enregistré. Cette hypothèse mériterait une recherche additionnelle comme je l'ai mentionnée dans les deux points suivants.

H4: L'impact de la présence virtuelle enseignante pendant les stages est transférable sans considération de l'université où elle s'organise. CONFIRMÉE PARTIELLEMENT.

En conclusion, **la Présence Virtuelle Enseignante pendant les stages dans les hôtels peut améliorer tant la formation des étudiants comme le niveau de qualité des enseignants grâce à la rétroalimentation et contribue à améliorer l'adéquation entre le secteur professionnel et éducatif.** De plus, c'est une plus-value qui pourrait s'incorporer facilement dans n'importe quel curriculum d'une école de haute direction d'hôtels.

La méthodologie utilisée est reproductible et transférable. Le benchmarking et les schémas d'importance-adéquation devraient s'incorporer dans un système permanent et cyclique de recherche de qualité. De plus, l'analyse de groupes

biétiapiques permet d'ajuster la méthodologie d'augmentation de qualité en fonction du type d'étudiant ou du programme académique choisi.

7.2 Limites de la Recherche

Anciennement, il était habituel qu'une thèse doctorale était l'œuvre maîtresse du chercheur. Dans mon cas, il s'agit d'une demande d'autorisation à poursuivre mes recherches. C'est un premier pas vers une recherche qui doit être permanente et continue. Cette vision est la première limite du présent travail. La formation est une discipline particulièrement dynamique et, pour autant, la recherche d'amélioration curriculaire est une tâche sans fin. J'ai essayé d'établir une méthodologie de travail. Maintenant, il faudra appliquer cette méthodologie à chaque cas particulier.

Une partie de mon travail est valable pour la totalité des écoles de gestion d'hôtels et j'ai pu vérifier, en comparant les curriculum et en réalisant une analyse de benchmarking, que ma recherche était transférable à chaque cas particulier. Néanmoins, une autre partie de la recherche s'est basée sur l'étude de cas et a été adaptée à la situation spécifique de la BBI. Pour autant, il y aurait un intérêt à répéter l'analyse dans de nombreuses écoles. Etudier le contenu curriculaire, établir les objectifs des connaissances, les habiletés, les capacités et les attitudes (KSAA) spécifiques en fonction de la philosophie de l'institution et voir en quelles mesures et comment ils sont couverts par les matières, par les stages et par les autres activités expérientielles.

Par faute de temps et de soutien interne dans les différentes écoles, je n'ai pas pu prendre en considération l'opinion d'échantillons assez grands de chacune des principales écoles. La raison principale est basée sur la confidentialité des données et la peur de chacune que l'information pourrait être utilisée par les concurrents. Pour cette raison, chaque institution devra réaliser sa propre recherche en interne.

Les schémas et les matrices d'importance-adéquation peuvent être distinctes en fonction de la situation de chaque institution et fonction de comment les objectifs sont déjà couverts avant s'appliquer la présence virtuelle enseignante. De plus, l'analyse de groupes biétiapiques nous enseigne la sensibilité de la recherche en fonction de l'école et du programme étudié. Ce sont des

paramètres sensibles que nous devons prendre en considération pendant les recherches futures.

Les enseignants paraissent moins réactifs que les autres intervenants quant aux avantages de la Présence Virtuelle Enseignante et moins optimistes quant aux résultats. Nous devons, par conséquent, sensibiliser et motiver les professeurs avant de mettre en œuvre le nouveau processus de supervision de stages.

7.3 Lignes de Recherche Futures

Dans un premier temps, il faudra appliquer la présence virtuelle enseignante en se basant sur les priorités définies dans l'étude de l'importance-adéquation. Pour cela, nous devons choisir les professeurs à impliquer et établir un protocole de présence virtuelle. Une recherche future devra évaluer l'impact de l'expérience sur l'accroissement de KSAA des étudiants, sur la rétroalimentation du professorat et sur les bénéfices pour le secteur hôtelier.

Dans une même institution, dans ce cas la BBI, il faudra répéter l'analyse périodiquement. Les professeurs changent, la manière d'enseigner, les matières évoluent de manière permanente, la réaction des étudiants aussi et les nécessités de l'industrie hôtelière également. Répéter périodiquement les techniques qualitatives et quantitatives utilisées dans le présent travail doit être part du processus de recherche permanente de qualité.

Le Département de Recherches et d'Innovation de la BBI a déjà commencé des recherches liées à deux domaines différents:

- L'impact de la création par les professeurs d'études de cas réels sur l'amélioration de la formation des étudiants mais aussi sur la rétroalimentation du professorat et l'adéquation entre les secteurs professionnel et éducatif.
- La mise en place de sessions virtuelles permettant l'incorporation, dans une classe virtuelle unique, d'étudiants provenant de campus différents et géographiquement éloignés (incluant des étudiants en stages) prenant en considération les paramètres de fuseaux horaires.

Apéndices

Apéndice 1: Cuestionario inicial estudiantes.

QUESTIONNAIRE STUDENTS

1. In what year level are you in 2017?

BA1

BA2

BA3

MA Prep.

MA 1

Other (please specify)

2. Please indicate your age group

<18

18 - 20

21 - 25

26 - 30

31 - 35

>35

Prefer not to disclose

3. What is your gender?

Male

Female

Other

4. What is the full name of your school?

No schools name will be used in any reports or presentations.

All schools will be referred to by pseudonyms.

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:

- a) Supervision by a teacher specialist of the department where Internship is done.
- b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the teacher.
- c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship

5. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will help you to **improve** your knowledge, skills and abilities ?

Rate the importance of KSA **improving** on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas / Objectives	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

Apéndice 1: Cuestionario inicial estudiantes.

6. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?

Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

7. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?

Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

Apéndice 2: Cuestionario inicial profesores.

QUESTIONNAIRE TEACHERS

1. What year level are you teaching in 2017?
 - Bachelor year 1
 - Bachelor year 2
 - Bachelor year 3
 - Master Prep.
 - MA 1
 - Other (please specify)

2. How many years teaching experience do you have?
 - 0-3
 - 4-10
 - 11-20
 - >21

3. How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?
 - 0-3
 - 4-10
 - 11-20
 - >21

4. Please indicate your age group
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - >60
 - Prefer not to disclose

5. What is your gender?
 - Male
 - Female
 - Other

6. What is your highest academic qualification?
 - Bachelor's degree
 - Postgraduate Diploma or Certificate
 - Master's degree
 - Doctorate
 - Other (please specify)

7. What are your teaching areas?
 - Marketing
 - HR & Leadership
 - Accounting & Finance
 - IT
 - Rooms Division
 - F&B
 - Other (please specify)

8. What is your current position in Education?
 Guest Speaker
 Assistant Lecturer
 Lecturer
 Senior Lecturer
 Certified Hospitality Educator
 Professor
 Dean
 Other (please specify)
9. What is your current (or last) position in Hospitality Industry?
 Coordinator
 Assistant Manager
 Supervisor
 Manager
 General Manager
 Director
 Owner
 Other (please specify)

10. What is the full name of your school?
 No schools name will be used in any reports or presentations.
 All schools will be referred to by pseudonyms.

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:

- a) Supervision by a teacher specialist of the department where Internship is done.**
- b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the student.**
- c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship**

11. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will **improve** the knowledge, skills and abilities of the student ?
 Rate the importance of KSA **improving** on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas / Objectives	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

12. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?

Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

13. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?

Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

Apéndice 3: Cuestionario inicial profesionales.

QUESTIONNAIRE HOSPITALITY PROFESSIONALS

1. Please indicate your age group
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - >60
 - Prefer not to disclose

2. What is your gender?
 - Male
 - Female
 - Other

3. In which size of property (beds) are you currently working?
 - <100
 - 100-225
 - >225

4. In which Department (area) are you currently working?
 - Lodging
 - F&B
 - Meetings/Conferences/Events
 - Other (please specify)

5. What is your current (or last) position in Hospitality Industry?
 - Coordinator
 - Assistant Manager
 - Supervisor
 - Manager
 - General Manager
 - Director
 - Owner

6. How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?
 - 0-3
 - 4-10
 - 11-20
 - >21

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:

a) Supervision by a teacher specialist of the department where Internship is done.

b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the student.

c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship

7. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will **improve** the knowledge, skills and abilities of the student ?

Rate the importance of KSA **improving** on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas / Objectives	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited ressources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

Apéndice 3: Cuestionario inicial profesionales.

8. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?

Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

9. In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?

Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

KSA	Subjects / Areas	0	1	2	3	4	5	6
K	Marketing							
K	HR Management							
K	Accounting & Finance							
K	IT Management							
K	Rooms Operations & Mgt							
K	F&B Operations & Mgt							
K	Legal Environment							
K	Socio-political Influences							
K	Economic Environment							
K	Quantitative Methods							
S	Interpersonal Communication							
S	Leadership							
S	Organization Theory and Behavior							
AB	Flexibility							
AB	Creativity							
AB	Teamwork							
AB	Stress management							
AB	Abilities to work with limited resources							
AB	Analytical thinking ability							
AT	Cultural sensibility							
AT	Ethical Consideration							
AT	Commitment to industry excellence							
AT	Abilities for customer service environment							

Apéndice 4: Cuestionario final estudiantes.

Academic Virtual Presence during Internships in Hospitality Education (Students Questionnaire).

If you are student or former student in a Hospitality School, we'd like to know your opinion about a new concept for internships supervision. We value your opinion and as such, kindly ask that you take just three minutes out of your time to answer a short online survey. Answers are, of course, fully confidential and will be used for doctoral research. Thank you in advance for your valuable contribution!

Question 1

What is your full name? NOT COMPULSORY QUESTION !
No name will be used in any reports or presentations.
For followup purpose only.

Question 2

Mandatory answer

What is the full name of your school?
No schools name will be used in any reports or presentations.
All schools will be referred to by pseudonyms.

Question 3

Mandatory answer

In what year level are you in 2017?
(Last year level for former students)

For "Other", please specify

only one choice possible

- Bachelor year 1
- Bachelor year 2
- Bachelor year 3
- Master Preparatory year
- Master year 1
- Master year 2
- Other
- Other

Question 4

Mandatory answer

Please indicate your age group

only one choice possible

- I
- 18-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- >35
- Prefer not to disclose

Question 5

Mandatory answer

What is your gender?

only one choice possible

Male
 Female
 Other

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:
 a) Supervision by a teacher specialist of the department where Internship is done.
 b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the student.
 c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship.

Question 6

Mandatory answer

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ?
 Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Pick one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political Influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 7

Mandatory answer

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
 In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ?
 Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

Pick one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 10

mandatory answer

What is your current position in Education?

For "Other", please specify

only one choice possible

- Guest Speaker
- Assistant Lecturer
- Lecturer
- Senior Lecturer
- Certified Hospitality Educator
- Professor - Doctor
- Dean
- Other

Question 11

mandatory answer

What is your current (or last) position in Hospitality Industry?

For "Other", please specify

only one choice possible

- Coordinator
- Assistant Manager
- Supervisor
- Manager/Head of Department
- General Manager
- Director (member of the Board of Directors)
- Owner
- Other

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:
 a) Supervision by a teacher specialist of the department where Internship is done.
 b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the student.
 c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship.

Question 12

mandatory answer

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ?
 Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Only one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 11

Mandatory question

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?

Pick one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 12

Additional comments or remarks:

Apéndice 5: Cuestionario final profesores.

Academic Virtual Presence during Internships in Hospitality Education (Educators Questionnaire)

If you are an educator in a Hospitality School, we'd like to know your opinion about a new concept for internships supervision. We value your opinion and as such, kindly ask that you take just three minutes out of your time to answer a short online survey. Answers are, of course, fully confidential and will be used for doctoral research. Thank you in advance for your valuable contribution!

Question 1

What is your full name? NOT COMPULSORY QUESTION!
No name will be used in any reports or presentations.
For followup purpose only.

Question 2

Mandatory answer

What is the full name of your school?
No schools name will be used in any reports or presentations.
All schools will be referred to by pseudonyms.
Please, fill in one questionnaire per school where you are teaching.

Question 3

Mandatory answer

What year level are you teaching in 2017?

For "Other", please specify:

Several choices possible

- Bachelor year 1
- Bachelor year 2
- Bachelor year 3
- Master Preparatory year
- Master year 1
- Master year 2
- Other

Question 4

Mandatory answer

How many years teaching experience do you have?

Only one choice possible

- 0-3
- 4-10
- 11-20
- >=21
- Prefer not to disclose

Question 5

Mandatory answer

How many years of experience do you have in the Hospitality Industry?

only one choice possible

- 0-3
- 4-10
- 11-20
- >21
- Prefer not to disclose

Question 6

Mandatory answer

Please indicate your age group

only one choice possible

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- >60
- Prefer not to disclose

Question 7

Mandatory answer

What is your gender?

only one choice possible

- Male
- Female
- Other

Question 8

Mandatory answer

What is your highest academic qualification?

For "Other", please specify

only one choice possible

- Bachelor's degree
- Postgraduate Diploma or Certificate
- Master's degree
- Doctorate
- Other

Question 9

Mandatory answer

What are your teaching areas?

For "Other", please specify

multiple choices possible

- Marketing
- HR & Leadership
- Accounting & Finance
- IT
- Rooms Division
- F&B
- Other

Question 10

Wandatory answer

What is your current position in Education?

For "Other", please specify

only one choice possible

- Guest Speaker
- Assistant Lecturer
- Lecturer
- Senior Lecturer
- Certified Hospitality Educator
- Professor - Doctor
- Dean
- Other

Question 11

Wandatory answer

What is your current (or last) position in Hospitality Industry?

For "Other", please specify

only one choice possible

- Coordinator
- Assistant Manager
- Supervisor
- Manager/Head of Department
- General Manager
- Director (member of the Board of Directors)
- Owner
- Other

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:

- a) Supervision by a teacher specialist of the department where Internship is done.
- b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the student.
- c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship.

Question 12

Wandatory answer

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ?
Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Please use a mouse, per line

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 13

Mandatory question

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
 In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ?
 Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

Pick one response per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 14

Mandatory question

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?
 Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Pick one response per line

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political Influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 15

Mandatory question

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
 In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?

Pick one response per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 16

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality?
Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Please select a choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 17

Identifying answer
Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality?

Please select a choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 18

Additional comments or remarks:

Apéndice 6: Cuestionario final profesionales.

Academic Virtual Presence during Internships in Hospitality Education (Hôteliers Questionnaire)

If you are Hospitality Professional and you contract interns from Hospitality Schools, we'd like to know your opinion about a new concept for internships supervision. We value your opinion and as such, kindly ask that you take just three minutes out of your time to answer a short online survey. Answers are, of course, fully confidential and will be used for doctoral research. Thank you in advance for your valuable contribution!

Question 1

What is your full name? NOT COMPULSORY QUESTION !
No name will be used in any reports or presentations.
For followup purpose only.

Question 2

What is the full name of your company or hotel? NOT COMPULSORY QUESTION !
No company names will be used in any reports or presentations.
For followup purpose only.

Question 3

Mandatory answer
Please indicate your age group

...only one choice possible

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- >=60
- Prefer not to disclose

Question 4

Mandatory answer
What is your gender?

...only one choice possible

- Male
- Female
- Other

Question 5

Mandatory answer
In which size of property (beds) are you currently working?

For "Other", please specify

...only one choice possible

- 1
- 100-225
- >225

Question 6

Mandatory answer

In which Department (or area) are you currently working?

For "Other", please specify

select one choice possible

- Lodging/Rooms
- F&B
- Meetings/Conferences/Events
- Accounting/HR/Administration
- Other

Question 7

Mandatory answer

What is your current (or last) position in Hospitality Industry?

For "Other", please specify

select one choice possible

- Coordinator
- Assistant Manager
- Supervisor
- Manager/Head of Department
- General Manager
- Director (member of the Board of Directors)
- Owner
- Other

Question 8

Mandatory answer

How many years of experience do you have in the Hospitality industry?

select one choice possible

- 0-3
- 4-10
- 11-20
- >21
- Other

In many schools, students have no contact with the school during internships. They only have to submit a report after the internship.

We plan to implement a new Internship program with following characteristics:
a) Supervision by a teacher specialist of the department where internship is done.
b) Periodic communication (weekly chat and/or Skype) with the student.
c) Feedback from the teacher about possible differences between what was learned in class and what the student see during internship.

Question 9

Mandatory answer

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the knowledge of the student ?
Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Please use a mouse for this

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political Influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 10

Mandatory answer

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
In which subjects (or areas), do you believe that this new system will improve the Skills and Abilities of the student ?
Rate the importance of KSA improving on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance)

Please use a mouse for this

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 11

Mandatory answer

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?
Rate the importance of updated information feedback on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance).

Please use a mouse for this

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political Influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 12

Wording: previous

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
 In which subjects (or areas), do you believe that this new system will bring updated information to the teacher ?

Pick one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 13

In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?
 Rate the importance of possible gap reduction on a scale of 0 (no importance) to 6 (major importance):

Pick one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accounting & Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rooms Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&B Operations & Mgt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legal Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socio-political influences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantitative Methods	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 14

Wording: previous

Similar question as the previous one but for Skills and Abilities instead of Knowledge.
 In which subjects (or areas), do you believe that this new system will solve possible gap between academic teaching and industry reality ?

Pick one choice per line

	0	1	2	3	4	5	6
Interpersonal Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organization Theory and Behavior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities to work with limited resources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analytical thinking ability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural sensibility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ethical Consideration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment to industry excellence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilities for customer service environment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Question 15

Additional comments or remarks:

Apéndice 7: Tablas derivadas del análisis de datos.

Estadísticos de la prueba de Kruskal-Wallis. Knowledge y SAA vs. Universidad

	Knowledge	SAA
Chi-cuadrado	8,183	11,330
gl	3	3
Sig. asintótica	0,042	0,010

Tabla de efectos intersujetos. Knowledge y SAA vs. Universidad.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Knowledge	Entre grupos	10,340	3	3,447	2,919	0,038
	Dentro de grupos	109,833	93	1,181		
	Total	120,173	96			
SAA	Entre grupos	11,279	3	3,760	3,981	0,010
	Dentro de grupos	87,838	93	0,944		
	Total	99,117	96			

Pruebas de homogeneidad de las varianzas. Knowledge y SAA vs. Universidad

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Knowledge	2,644	3	93	0,054
SAA	1,535	3	93	0,211

Análisis cluster bietápico. Importancia del predictor

Tabla de medias. Knowledge y SAA vs. Universidad

Universidad		Knowledge	SAA
BBI BRU	Media	3,808	4,051
	N	18	18
	Desv. típ.	0,740	0,870
BBI LUX	Media	3,953	4,128
	N	39	39
	Desv. típ.	1,007	1,066
EHL	Media	4,182	4,154
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
HEC	Media	4,985	4,782
	N	6	6
	Desv. típ.	0,985	0,878
LRB	Media	3,876	4,434
	N	22	22
	Desv. típ.	1,455	1,043
LRC	Media	4,000	5,000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
LRM	Media	4,727	5,000
	N	18	18
	Desv. típ.	1,016108	,725977
Mediterranean School	Media	4,727	5,154
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Total	Media	4,112	4,382
	N	106	106
	Desv. típ.	1,114	1,000

Estadísticos descriptivos. Cruce Knowledge y SAA vs. PGM

		N	Media	Desviación estándar	Error estándar
Knowledge	Bachelor	59	3,960	0,988	0,129
	Master	27	4,178	0,974	0,187
	Other	20	4,472	1,538	0,344
	Total	106	4,112	1,114	0,108
SAA	Bachelor	59	4,323	0,955	0,124
	Master	27	4,177	1,051	0,202
	Other	20	4,831	0,976	0,218
	Total	106	4,381	1,000	0,097

Prueba de homogeneidad de las varianzas

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Knowledge	1,528	2	103	0,222
SAA	0,339	2	103	0,713

Tabla de efectos intersujetos

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Knowledge	Entre grupos	4,085	2	2,042	1,666	0,194
	Dentro de grupos	126,250	103	1,226		
	Total	130,335	105			
SAA	Entre grupos	5,368	2	2,684	2,772	0,067
	Dentro de grupos	99,725	103	0,968		
	Total	105,092	105			

Estadísticos de la prueba H de Kruskal-Wallis

	Knowledge	SAA
Chi-cuadrado	5,807	4,903
gl	2	2
Sig. asintótica	0,055	0,086

Bibliografía

- Airey, D., Tribe, J., Benckendorff, P., & Xiao, H. (2015). The managerial gaze: The long tail of tourism education and research. *Journal of Travel Research*, 54(2), 139-151.
- Akar, H. (2003). *Impact of constructivist learning process on preservice teacher education students' performance, retention, and attitude*. Ankara: Middle East Technical University.
- Aranciaga, I. (2010). Marcos Conceptuales para implementar proyectos pedagógicos mediados por tecnologías en las prácticas pre profesionales. *V Congreso de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología* (pp. 1-11). Buenos Aires: Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI).
- Arend, B. (2009). Encouraging Critical Thinking in Online Threaded Discussions. *The Journal of Educators Online*, 6(1).
- Ausubel. (1976). *Psicología educativa – Un punto de vista cognoscitivo*. México: Ed. Trillas.
- Ausubel, D. P. (1976). *Psicología educativa – Un punto de vista cognoscitivo*. México: Ed. Trillas.
- Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1983). *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Barringer, B. R., & Duane Ireland, R. (2006). *Entrepreneurship, Successfully Launching New Ventures* (fifth edition ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- BBI-Lux. (2017, 04 11). *Hospitality Management - BBI Brussels*. Retrieved from www.bbi-edu.eu
- Beggs, B., Ross, C. M., & Goodwin, B. (2008). A comparison of student and practitioner perspectives of the travel and tourism internship. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 7(1), 31-39.

- Bird, J., van de Mortel, T., Holt, J., & Walo, M. (2015). Academics' perceptions of continuous and collaborative curriculum review: An Australian case study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(24), 18-24.
- Blanco-Encomienda, F. J., & Latorre-Medina, M. J. (2012). La enseñanza práctica y preprofesional en el marco de las Ciencias Administrativas. *Innovar*, 22(45), 69-82.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. New York: David McKay Company.
- Blue Mountains International Hotel Management School. (2017, 01 27). *International Hotel Management School*. Retrieved 01 27, 2017, from <http://www.bluemountains.edu.au/>
- Bologna Follow-Up Group. (2005). *Framework for Qualifications of the European Higher Education Area*. Copenhagen: European Consortium for Accreditation.
- Boutet, M., & Rousseau, N. (2002). *Les enjeux de la supervision des stages*. Sainte Foy: Presse de l'Université du Québec.
- Brizek, M. G., & Khan, M. A. (2002). Ranking of U.S. Hospitality Undergraduate Programs: 2000–2001. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(2), 4-8.
- Brookes, M., & Becket, N. (2009). An Investigation of the Internationalization of UK Hospitality Management Degrees. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 21(3), 17-24.
- Brown, M. J. (2008). *Constructing knowledge in online discussions: supporting theory to practice in special education teacher education*. (S. S. Development, Ed.) New York: New York University.
- Brownell, J. (1992). Hospitality managers' communication practices. *International journal of hospitality management*, 11(2), 111-128.
- Busby, G. D., & Gibson, P. (2010). Tourism and hospitality internship experiences overseas: A British perspective. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 9(1), 4-12.

-
- Cameron, F., Cornish, C., & Nelson, W. (2006). A new methodology for segmenting consumers for financial services. *Journal of Financial Services Marketing, 10*(3), 260-271.
- Campaña, R. L. (2011). *Innovación a través de las tecnologías de la información y la comunicación en formación profesional. Estudio de caso*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Cebrián de la Serna, M. (2011). Los ePortafolios en la supervisión del Practicum: Modelos pedagógicos y soportes tecnológicos. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado, 15*(1).
- César Ritz Colleges Switzerland. (2017, 01 27). *Etudes Hôtelières avec César Ritz Colleges Switzerland*. Retrieved 01 27, 2017, from www.cesarritzcolleges.edu
- Chan Lin, L. J., & Hung, W. H. (2015). Evaluation Of An Online Internship Journal System for Interns. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 191*, 1024-1027.
- Chang, D. Y., & Chu, P. Y. (2009). University-Industry Cooperation in Action: A Case Study of the Integrated Internship Program (IIP) in Taiwan. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 21*(1), 6-16.
- Chang, T. Y., & Hsu, J. M. (2010). Development framework for tourism and hospitality in higher vocational education in Taiwan. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education, 9*(1), 101-109.
- Christou, E. (2013). Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 14*(1), 25-32.
- Churches, A. (2009). *Bloom's digital taxonomy*. Educational Origami.
- Clemenz, C. E. (2002). Incorporating Mentoring Into a Club Management Class. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 14*(3), 17-24.
- Cobanoglu, C., & Moreo, P. J. (2001). Hospitality Research: Educators' Perceptions. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 13*(5), 9-20.
- Cobo, M. J., López Herrera, A. G., Herrera Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a

- research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166.
- Cobo, M. J., López Herrera, A. G., Herrera Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402.
- Cobo, M. J., López Herrera, A. G., Herrera, F., & Herrera Viedma, E. (2012). A note on the ITS topic evolution in the period 2000–2009 at T-ITS. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, 13(1), 413-420.
- Cobo, M. J., López Herrera, A. G., Herrera, F., & Herrera Viedma, E. (2012). SciMAT: A new Science Mapping Analysis Software Tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*.
- Commission des Communautés Européennes. (2003, febrero 5). Le rôle des universités dans l'Europe de la connaissance. *COM 2003*.
- Coulter, N., Monarch, I., Konda, S., & Carr, M. (1996). *An Evolutionary Perspective of Software Engineering Research Through Co-Word Analysis*. Pittsburgh: Software Engineering Institute of Carnegie Mellon University.
- Crampton, A., Ragusa, A. T., & Cavanagh, H. (2012). Cross-discipline investigation of the relationship between academic performance and online resource access by distance education students. *Research in Learning Technology*.
- De la Fuente Valentín, L. (2011). Orchestration of learning activities through the integration of third-party services in the IMS Learning Design. *Disertación de tesis doctora*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, Escuela Politécnica Superior.
- Dehors, S. (2007). *Exploiting Semantic Web and Knowledge Management Technologies for E-learning, these doctorale*. Nice: Université de Nice-Sophia Antipolis, Faculté des Sciences, Ecole Doctorale des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication.
- Delval, J. (1997). Hoy todos son constructivistas. *Cuadernos de Pedagogía*(257), 78-84.

-
- Demicco, F. J., & Williams, J. A. (1999). The Strategic Power of Partnerships for University Hospitality and Tourism Management Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 11(2-3), 75-78.
- Di Paolo, T. (2002). *An investigation of students' computer-based learning strategies, PhD thesis*. Milton Keynes: The Open University.
- Díaz Barriga, F., & Hernández Rojas, G. (2002). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, Una Interpretación Constructivista*. México: McGraw-Hill.
- Diaz Costa, E. (2009). *Impacto de la investigación educativa en la práctica docente*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Dolnicar, S. (2002). A review of data-driven market segmentation in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12(1), 1-22.
- Dopson, L. R., & Tas, R. F. (2004). A Practical Approach to Curriculum Development: A Case Study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 16(1), 39-46.
- Dressier, S., Cedercreutz, K., & Pache, A. (2011). Strengthening Curriculum through Student Learning Outcome Assessment in Experiential Learning. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(2), 41-47.
- Durkin, M. (2004). In Search of the Internet-Banking Customer: Exploring the Use of Decision Style. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(6/7), 484-503.
- Ecole Hôtelière de Lausanne. (2017, 01 27). *Ecole Hôtelière de Lausanne*. Retrieved 01 27, 2017, from www.ehl.edu
- Fong, L. H., Luk, C., & Law, R. (2014). How do hotel and tourism students select internship employers? A segmentation approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 15, 68-79.
- Fontela, E. et alii. (2003). *Mesures pour améliorer les relations entre enseignement supérieur et recherche afin de renforcer la base stratégique de l'EER*. Luxembourg: Communauté Européenne.
- Fournier, H., & Ineson, E. M. (2010). Closing the Gap between Education and Industry: Skills' and Competencies' Requirements for Food Service

- Internships in Switzerland. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(4), 33-42.
- Frochot, I., & Morrison, A. M. (2000). Benefit segmentation: A review of its applications to travel and tourism research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(4), 21-45.
- Gall, M. D. (1970). The use of Questions in Teaching. *Review of Educational Research*.
- Gallego Arrufat, M. J., & Gutierrez Santiuste, E. (2011). Analizar la comunicación mediada por ordenador para la mejora de procesos de enseñanza-aprendizaje. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(1).
- Gallego Arrufat, M. J., Gámiz, V., & Gutierrez, E. (2010). El futuro docente antes las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar. *Edutec: Revista electrónica de tecnología educativa*(34).
- Gallego-Arrufat, M. J. (2003). Intervenciones formativas basadas en WWW para guiar el inicio de la práctica profesional de los docentes. *Revista iberoamericana de educación*, 33, 111-131.
- Gallego-Arrufat, M. J. (2007). Las funciones docentes presenciales y virtuales del profesorado universitario. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8(2), 137-161.
- Gallego-Arrufat, M. J. (2008). Comunicación didáctica del docente universitario en entornos presenciales y virtuales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(1).
- Gallego-Arrufat, M. J., & Gutiérrez-Santiuste, E. (2015). Perception of democracy in computer-mediated communication: participation, responsibility, collaboration, and reflection. *Teaching in Higher Education*, 20(1), 92-106.
- Gámiz Sánchez, V. M. (2009). *Entornos virtuales para la formación práctica de estudiantes de educación: implementación, experimentación y evaluación de la plataforma Aulaweb*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

-
- Garland, R. (2005). Segmenting Retail Banking Customers. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(2), 179-191.
- Garrison, S. H., & Borgia, D. J. (1999). Using an Internet-based distance learning model to teach introductory finance. *Campus-Wide Information Systems*, 16(4), 136-139.
- Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). Undergraduate Business Internships and Career Success: Are They Related? *Journal of Marketing Education*, 45-53.
- GfK. (2011). *International Brand Positioning Surve*. Hergiswil (Switzerland): GfK.
- Glion Institute of Higher Education. (2017, 01 27). *Swiss Hotel School & Hospitality Management Training*. Retrieved 01 27, 2017, from www.glion.edu
- González Garcés, A. M. (2008). Análisis crítico del prácticum magisterio en una facultad de formación de profesorado y educación. *Disertación de tesis doctoral*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación de Profesorado y Educación.
- Gursoy, D., & Swanger, N. (2004). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 16(4), 13-20.
- Gursoy, D., Rahman, I., & Swanger, N. (2012). Industry's Expectations from Hospitality Schools: What has changed? *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 24(4), 32-42.
- Guthrie, K. L., & McCracken, H. (2010). Reflective Pedagogy: Making Meaning in Experiential Based Online Courses. *The Journal of Educators Online*, 7(2).
- Gutiérrez Santiuste, E. (2010). La comunicación educativa profesor-alumnado en una sesión de chat. *Revista DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*(18).
- Gutiérrez Santiuste, E. (2012). Comunicación en entornos virtuales de formación: Estudio de la interacción didáctica en diversas modalidades de enseñanza-aprendizaje en educación superior. *Editorial de la Universidad de Granada*.

- Helle, L., Tynjälä, P., & Olkinuora, E. (2006). Project-based learning in post-secondary education-theory, practice and rubber sling shots. *Higher Education*(51), 287-314.
- Henderson. (1998). Comprehensive, Technology-Based Clinical Education: The "Virtual Practicum". *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 28(1).
- Hernández Villegas, M.-G. (2007). Práctica Docente y Procesos Comunicacionales. *Revista TyCE*, 44.
- Hevíá Artime, I. (2009). El practicum en los estudios de pedagogía de la universidad de Oviedo. *Disertación de tesis doctora*. Oviedo: Universidad de Oviedo, Departamento de Ciencias de la Educación.
- HIM Hotel Institute Montreux. (2017, 01 27). *Swiss Hospitality and Hotel Management School HIM*. Retrieved 01 27, 2017, from <http://www.hotelinstitutemontreux.com>
- Homitz, D. J., & Berge, Z. L. (2008). Using e-mentoring to sustain distance training and education. *The Learning Organization*, 15(4), 326-335.
- Hunt, K. (2005). E-mentoring: solving the issue of mentoring across distances. *Development and Learning in Organizations*, 19(5), 7-10.
- International School of Hospitality Management and Tourism. (2017, 01 27). *International Hospitality Management School Vatel*. Retrieved 01 27, 2017, from www.vatel.fr
- Joiron, C. (2002). Une contribution aux systèmes supports de Formation Médicale Continue à distance et d'apprentissage entre pairs : conception et expérimentation du forum DIACOM (Discussions Interactives à bAse de Cas pour la fOrmation Médicale). *Thèse de Doctorat*. Amiens: Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Mathématiques et d'Informatique.
- Jordan, F. (2008). Internationalisation in hospitality, leisure, sport and tourism higher education: A call for further reflexivity in curriculum development. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 7(1), 99-103.
- Kahn, A. M., & Olsen, D. M. (1988). An Overview of Research in Hospitality Education. *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*(29), 51-55.

-
- Karjalouto, H., Mattila, M., & Pentto, T. (2002). Factors underlying attitude formation toward online banking in Finland. *International Journal of Bank Marketing, 20*(6), 261- 272.
- Karsenti, T., & Larose, F. (2001). *Les TIC ... au coeur des pédagogies universitaires: diversité des enjeux pédagogiques et administratifs*. Québec: Presses Universitaires du Québec.
- Kasli, M., & Ilban, M. O. (2013). The Influence of Problems Faced during Internships on Interns' Views of Their Profession and Their Intention to Work in the Tourism Industry. *Eurasian Journal of Educational Research, 52*, 79-95.
- Ko, W. H. (2008). Training, satisfaction with internship programs, and confidence about future careers among hospitality students: A case study of universities in Taiwan. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 7*(4), 1-15.
- Kramer-Simpson, E. (2016). Moving From Student to Professional: Industry Mentors and Academic Internship Coordinators Supporting Intern Learning in the Workplace. *Journal of Technical Writing and Communication, 1-23*.
- Krathwohl, D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory Into Practice, 41*(4), 212-218.
- Kriegel, U. (2000, April). Identifying Important Skills and Effective Training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 64-71*.
- Larose, F., David, R., Dirand, J.-M., & Karsenti, T. (1999). Information and Communication Technologies in University Teaching and in Teacher Education: Journey in a Major Québec University's Reality. *Electronic Journal of Sociology*.
- Lecllet, D. (2004). Environnements Interactifs d'Apprentissage dans des contextes professionnels : Des Tuteurs Intelligents aux Systèmes Supports d'Apprentissage à Distance. *Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches*. Amiens: Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Mathématiques et d'Informatique, Ecole Doctorale en Science et Santé.

- Lee, C., Chao, C., & Chen, H. (2015). The relationship between HRM practices and the service performance of student interns: Industry perspective. *South African Journal of Business Management*, 46(3), 1-10.
- Lee, E. J., Kwon, K. N., & Schumann, D. W. (2005). Segmenting the non-adopters category in the diffusion of Internet banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(4/5), 414-437.
- Lee, M.-H., Lu, H.-T., Jiao, Y.-H., & Yeh, P.-H. (2006). Research on Correlations Between Off-School Internship Systems and Work Performances in Hospitality and Tourism Education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 6(3), 69-87.
- Lee, S., & Dickson, D. (2010). Increasing Student Learning in the Classroom through Experiential Learning Programs outside the Classroom. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(3), 27-34.
- Lentzen, S. (2016). Los modelos de formación dual como integración de lo académico y lo laboral. *Revista Practicum*, 1(1), 24-39.
- Les Roches International School of Hotel Management. (2017, 01 27). *Les Roches Bluche*. Retrieved 01 27, 2017, from www.lesroches.edu
- Les Roches Jin Jiang. (2017, 01 27). *Discover Les Roches Jin Jiang*. Retrieved 01 27, 2017, from www.lesroches.cn
- Les Roches Marbella. (2017, 01 27). *Les Roches Marbella International School of Hotel Management*. Retrieved 01 27, 2017, from www.lesroches.es
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Liñares, S., & Muñoz, F. (2009). El comportamiento del consumidor en las comunidades virtuales: tipologías de usuarios. *Congreso Nacional de Marketing*. Bilbao: AEMARK.
- López Herrera, A. G., Cobo, M. J., Herrera Viedma, E., Bailón Moreno, R., & Jiménez Contreras, E. (2009). Visualization and evolution of the scientific structure of fuzzy sets research in Spain. *Information Research*, 14(4), 421.

-
- López Herrera, A. G., Herrera Viedma, E., Cobo, M. J., & Martínez, M. A. (2012). A conceptual snapshot of the first decade (2002–2011) of the international journal of information technology & decision making. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 11(2), 247-270.
- Mackenzie, M., & Peters, M. (2014). Hospitality managers' perception of corporate social responsibility: an explorative study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(3), 257-272.
- Malek, R. (2010). *Les dispositifs électroniques pédagogiques conçus pour l'encadrement en ligne des cours présentiels universitaires: le cas du Liban, thèse doctorale*. Rouen: Université de Rouen, Faculté de Sociologie, de psychologie et de Sciences de l'Education.
- Manton, E., English, D., & Kernek, C. (2008). Evaluating knowledge and critical thinking in international marketing courses. *College Student Journal*, 42(4), 1037-1044.
- Marquet, P. (2003). *L'impact des TIC dans l'enseignement et la formation: mesures, modèles et méthodes, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches*. Strasbourg: Université Louis Pasteur – Strasbourg I, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation, Laboratoire des Sciences de l'éducation.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Mayburry, T., & Swanger, N. (2011). Identification of Industry Needs for Baccalaureate Hospitality Graduates: A Delphi Study. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(4), 33-45.
- Merino Nambo, I. L. (2011). Blog y webinar como una alternativa de formación docente a distancia: Una experiencia de aprendizaje significativo con TIC. *Primer Congreso Internacional de Innovación Educativa, ITESM* (pp. 1-13). Pachuca: EDUTEC.
- Merino Nambo, I. L. (2014). Reflexión sobre la implementación de tabletas en el diseño curricular de Educación Superior. *Congreso De Investigación Educativa Internacional. "Modelos educativos: ¿cómo ir en otra dirección?"* (pp. 265-274). México: Nayarit.

- Merino Nambo, I., & Polanco Bueno, R. (2011). Blog and webinar as distance significant learning building tools: A global learning experience for higher education professors. *5th International Technology, Education and Development Conference* (pp. 6567-6576). Valencia: IATED.
- Michaud, C. (2010). *Le portfolio: un en-(je)u de formation et de développement professionnel*. Lyon: Thèses de l'Université de Lyon, Université Claude Bernard Lyon 1.
- Millar, M., Mao, Z., & Moreo, P. (2010). Hospitality & Tourism Educators vs. The Industry: A Competency Assessment. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(2), 38-50.
- Min, H., Swanger, N., & Gursoy, D. (2016). A Longitudinal Investigation of the Importance of Course Subjects in the Hospitality Curriculum: An Industry Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 28(1), 10-20.
- Molina-Ruiz, E. (2004). La Mejora del practicum, esfuerzo de colaboración. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 8(2).
- Moreira, M. A. (2000). *Aprendizaje Significativo: Teoría y Práctica*. Madrid: Ed. Visor.
- Morrison, A., & O'Gorman, K. (2008). Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 214-221.
- Muñoz Leiva, F. (2003). *Benchmarking y marketing estratégico de ciudades: Referencia especial al caso de Granada*. Granada: Universidad de Granada, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.
- Muñoz Leiva, F., Sánchez Fernández, J., Liébana Cabanillas, F., & López Herrera, A. G. (2012). Applying an automatic approach for showing up the hidden themes in financial marketing research (1961-2010). *Expert Systems with Applications: An International Journal by Elsevier*, 39(12).
- Muñoz Leiva, F., Viedma del Jesus, M. I., Sánchez Fernández, J., & López Herrera, A. G. (2011). An Application of Co-Word Analysis and Bibliometric Maps for Detecting the Most Highlighting Themes in the Consumer Behaviour Based Research from a Longitudinal Perspective. *Quality & Quantity*.

-
- Muñoz-Leiva, F., Porcu, L., & del Barrio-García, S. (2015). Discovering prominent themes of Integrated Marketing Communication research from 1991 to 2012: A co-themes of Integrated Marketing Communication research from 1991 to 2012. *International Journal of Advertising*.
- Nadeau, M. A. (1988). *L'évaluation des programmes*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Nault, T., & Nault, G. (2001). *Quand les stages attrapent les TIC*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Navarro-Galera, A., Ortúzar-Maturana, R. I., & Muñoz-Leiva, F. (2011). The Application of Life Cycle Costing in Evaluating Military Investments: An Empirical Study at an International Scale. *Defence and Peace Economics*, 22(5), 509–543.
- Nganmini-Asatsop, G.-B. (2009). *La mesure de la qualité perçue d'un dispositif de e-learning, Thèse de Doctorat*. Nancy: Université Nancy 2, Institut d'Administration des Entreprises.
- Oh, J. E. (2007). *Le lien du processus de Bologne avec la politique de la recherche de l'Union Européenne, thèse doctorale*. Louvain La Neuve: Université Catholique de Louvain.
- Ormel, C. P. (1974). Bloom's Taxonomy and the Objectives of Education. *Educational Research*, 17(1), 3-18.
- Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (1988). *Curriculum Foundations, Principles and Issues*. (E. Cliffs, Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Ott, F. (2009). *Complexité de l'accompagnement en formations professionnelles des conceptions en tensions: sujet(s), projet(s), organisation(s)*. Lille: Laboratoire CIREL de l'Université de Lille 1.
- Page-Lamarche, V. (2004). Styles d'apprentissage et rendements académique dans les formations en ligne. *Thèse doctorale*. Montréal: Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, Département de psychopédagogie et d'andragogie.
- Peña Hita, M. Á. (2005). *Las tecnologías al servicio de la actualidad supervisora en la adquisición del conocimiento práctico personal de los futuros docentes*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

- Peña, V., Manuel, V., Hasing Sánchez, L., & Guillen Herrera, S. R. (2015). El turismo académico: una propuesta de vinculación desde la Universidad de Guayaquil en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 73-77.
- Pereyra, S. M. (2015). P.E.U. Universidad y escuela: integración de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje para su aplicación en empresas turísticas. *VII Simposio Internacional y XII Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET - Congreso Internacional de Turismo*. Neuquén: Facultad de Turismo - UNCo.
- Perren, L. (2003). The role of e-mentoring in entrepreneurial education and support: a meta-review of academic literatura. *Education + Training*, 45(8), 517-525.
- Petrillose, M. J., & Montgomery, R. (2013). An Exploratory Study of Internship Practices in Hospitality Education and Industry's Perception of the Importance of Internships in Hospitality Curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 46-51.
- Phelan, K. V., Mejia, C., & Hertzman, J. (2013). The Industry Experience Gap: Hospitality Faculty Perceptions of the Importance of Faculty Industry Experience. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 123-130.
- Piaget, J. (1974). *A donde va la educación*. Barcelona: Ariel.
- Polanco Bueno, R. (1994). Observacion y retroalimentacion del comportamiento docente en el salon de clases: sus efectos sobre el desempeño de profesores universitarios. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 26(1), 35-49.
- Polanco Bueno, R. (1995). Estilos de aprendizaje en profesores universitarios: relacion esntre estilo, area y tipo de enseñanza. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 8(2), 23-55.
- Polanco Bueno, R. (1999). El estilo de aprendizaje como predictor del desempeno docente en profesores de areas administrativo-sociales y de ingenieria. *Revista Latinoamericano de Psicología*, 31(3), 527-536.
- Popov, O. (2009). Teachers' and Students' Experiences of Simultaneous Teaching in an International Distance and On-Campus Master's Programme in

Engineering. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10(3).

Postman, N., & Weingartner, C. (1969). *Teaching as a Subversive Activity*. New York: Delta book, Dell Publishing Co.

Quintin, J.-J. (2008). Accompagnement tutorial d'une formation collective via Internet: Analyse des effets de cinq modalités d'intervention tutorale sur l'apprentissage en groupes restreints. *Thèse doctorale*. Mons: Université de Mons-Hainaut, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation.

Rahim, S., & Tazijan, F. (2011). Analyzing the training and internship needs assessment of verbal communication skills amongst hotel practitioners. *English Language Teaching*, 4(3), 44-53.

Rajuan, M. (2008). Student teachers' perception of learning to teach as a basis for supervision of the mentoring relationship. *doktorale proefschrift*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

Raybould, M., & Wilkins, H. (2005). Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers. *International journal of contemporary hospitality management*, 17(3), 203-216.

Rickard, K., & Rickard, A. (2009). E-mentoring for small business: an examination of effectiveness. *Education + Training*, 51(8), 747-768.

Rinaudo, J.-L. (2009). *Présence - absence des formateurs*. Rennes: Université de Haute Bretagne.

Ritzhaupt, A. D., Stewart, M., Smith, P., & Barron, A. E. (2010). An Investigation of Distance Education in North American Research Literature Using Co-word Analysis. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 11(1).

Rivera, M. A., & Upchurch, R. (2008). The role of research in the hospitality industry: A content analysis of the IJHM between 2000 and 2005. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 632-640.

Rodríguez Palmero, M. (2004). *La Teoría del Aprendizaje Significativo*. Santa Cruz de Tenerife: CEAD.

- Royal Academy of Culinary Arts. (2017, 01 27). *Royal Academy of Culinary Arts Affiliate of Les Roches*. Retrieved 01 27, 2017, from <https://www.racalesroches.edu.jo/>
- Ruiz Palmero, J. (2011). Herramientas para la investigación en Tecnologías de la Información y la Comunicación. Casos de estudio. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(1).
- Salmerón, H., Rodríguez, S., & Gutiérrez, C. (2010). Metodologías que optimizan la comunicación en entornos de aprendizaje virtual. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 17(34), 163-171.
- Sarceda Gorgoso, M. C., & Sánchez Rial, A. (2011). De las prácticas en alternancia a la inserción laboral: resultados de una investigación. *Revista de Docencia Universitaria*, 9(2).
- School of Hotel Management IHTTI Neufchâtel Switzerland. (2017, 01 27). *School of Hotel, Hospitality and Design Management IHTTI*. Retrieved 01 27, 2017, from www.ihtti.com
- Schwaiger, M., & Locarek-Junge, H. (1998). Realizing customer retention potentials by electronic banking. *Electronic markets*, 8(4), 23-26.
- Simmonds, D., & Zammit Lupi, A. M. (2010). The matching process in e-mentoring: a case study in luxury hotels. *Journal of European Industrial Training*, 34(4), 300-316.
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 131-145.
- Solnet, D., Kralj, A., Kay, C., & DeVeau, L. (2009). A Lodging Internship Competency Model: Enhancing Educational Outcomes through Work Integrated Learning. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 21(4), 16-24.
- Soper, S. (2002). The evolution of segmentation methods in financial services: Where next? *Journal of Financial Services Marketing*, 7(1), 67-74.
- Starwood Hotels. (2010). Starwood Hotels pilots e-mentoring: Success depends on mutual trust. *Human Resource Management International Digest*, 18(7), 29-31.

-
- Suarez, V., March, L., Kim, H. J., & Shanklin, C. W. (2001). Factors Contributing to the Success of Hospitality Graduate Students. *Journal of Hospitality & Tourism Education, 13*(3/4), 105-112.
- Swiss Education Group. (2017, 01 27). *Your Swiss Alliance of Hospitality Management Schools*. Retrieved 01 27, 2017, from <http://www.swisseducation.com>
- Swiss Hotel Management School. (2017, 01 27). *SHMS Swiss Hotel Management School*. Retrieved 01 27, 2017, from <http://www.shms.com>
- Taylor Nelson Sofres. (2010). *International Hospitality Management Schools: Worldwide Industry Ranking Survey*. London: TNS Travel & Tourism.
- Taylor Nelson Sofres. (2010). *International Hospitality Management Schools: 2010 Worldwide Industry Ranking Survey*. London: TNS Travel and Tourism.
- Tejada Fernández, J. (2012). La alternancia de contextos para la adquisición de competencias profesionales en escenarios complementarios de educación superior. *Educación XXI, 15*(2), 17-40.
- Tejada Fernández, J., & Ruiz Bueno, C. (2013). Significación del prácticum en la adquisición de competencias profesionales que permiten la transferencia de conocimientos a ámbitos propios de la acción docente. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 17*(3), 91-110.
- Tejada, J. (2013). La formación de las competencias profesionales a través del aprendizaje servicio. *Cultura y educación, 25*(3), 285-294.
- Tello Diaz, J. (2009). *El prácticum en la Licenciatura de Psicopedagogía de la Universidad de Huelva: implicaciones en la formación del psicopedagogo y su incidencia en la apertura de yacimiento de empleo*. Huelva: Universidad de Huelva, Departamento de Educación.
- Théberge, M., Bourassa, M., Lauzon, Y., & Huard-Watt, G. (1997). Vers un modèle de cohérence entre formation pratique et formation théorique. *Revue des sciences de l'éducation, 23*(2), 345-370.
- Thomas, N. J., Brown, E. A., & Thomas, L. Y. (2015). Use of student response and engagement systems in the collegiate classroom: An educational

- resources review. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 17, 59-61.
- Tolozano, S. E., Lara, L. M., & Illescas, S. A. (2016). Actitudes y aptitudes del tutor para enfrentar el desafío de la formación en la modalidad dual. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 81-91.
- Trigueros, C., Rivera, E., & de la Torre, E. (2011). El Chat como estrategia para fomentar el aprendizaje cooperativo. Una investigación en el Practicum de Magisterio. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(1).
- TRIS. (2003). *TRIS-EFQM Model: Method for Quality Improvement of Higher Education*. Geel: TRIS edition.
- Uzuner, S. (2009). Questions of Culture in Distance Learning: A Research Review. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 10(3).
- Valero Osuna, F. J. (2003). *Procesos de transición al mercado de trabajo: estrés y prácticas en empresa de la universidad de Granada*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Vallespín, M., Molinillo, S., & Muñoz-Leiva, F. (2007). Segmentation and Explanation of Smartphone Use for Travel Planning based on Socio-Demographic and Behavioral Variables. *Industrial Management & Data Systems (IMDS)*, 117(3), 605-619.
- Van Hoof, H. (2000). The International Internship as Part of the Hospitality Management Curriculum: Combining Work Experience with International Exposure. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 12(1), 6-15.
- Varga, R. (2006). *Suivi des stages sur une plate-forme pédagogique PostNuke : Monographie de recherche*. Lille: Laboratoire GERIICO de l'Université de Lille 3.
- Varga, R. (2007). *Evolution des usages d'une plate-forme collaborative: Conditions d'émergence d'une double dynamique communautaire et d'écriture*. Strasbourg: Actualité de la Recherche en Education et en Formation.
- Viedma del Jesus, M. I., Perakakis, P., Muñoz, M. A., López Herrera, A. G., & Vila, J. (2011). Sketching the first forty-five years of the journal

-
- psychophysiology (1964–2008): A co-coword based analysis. *Psychophysiology*, 48(8), 1029-1036.
- Villa Sánchez, A., & Poblete Ruiz, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 8(2).
- Vogliotti, A., & Macchiarola, V. (2003). *Teorías implícitas, innovaciones educativa y formación profesional de docentes*. Río Cuarto, Argentina: Universidad Nacional de San Luis.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris: Editions La Dispute.
- Walo, M. (2001). Assessing the contribution of internship in developing Australian tourism and hospitality students' management competencies. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 2(1), 12-28.
- Wang, Y., Cai, R., Yang, C., & Qua, H. (2015). Coping strategy in hospitality internships: A mixed method approach. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 27(1), 10-19.
- Werner, E. (2008). The Bologna Process: Building Bridges for Education Internationalization and the Bologna Process: What does it mean for European Higher Education Institutions? *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 20(1), 6-12.
- Yen-Lun Su, A., Miller, J. L., & Shanklin, C. (1997). An Evaluation of Accreditation Curriculum Standards for Four-Year Undergraduate Hospitality Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*(9:3), 75-79.
- Yiu, M., & Law, R. (2012). A review of hospitality internship: Different perspectives of students, employers, and educators. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 12(4), 377-402.
- Zabalza, M. (2004). Condiciones para el desarrollo del practicum. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 8(2).
- Zabalza, M. Á. (2001). Competencias personales y profesionales en el Prácticum. *Resúmenes del VI Simposium Internacional sobre Prácticum. Desarrollo de competencias personales y profesionales en el prácticum*. Lugo: Unicopia.

- Zabalza, M. Á. (2004). Condiciones para el desarrollo del Prácticum. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 8(2), 1-22.
- Zabalza, M. Á. (2013). *El practicum y las prácticas en empresas en la formación universitaria*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Zawacki-Richter, O., Hanft, A., & Bäcker, E. M. (2011). Validation of Competencies in E-Portfolios: A Qualitative Analysis. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 12(1), 42-60.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Managing Hospitality Internship Practices: A Conceptual Framework. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 24(1), 44-51.
- Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2013). Revisiting hospitality internship practices: A holistic investigation. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13, 33-46.

Webgrafía.

<http://www.heb.be/index.html>
<http://www.he-spaak.be/he-spaak/index.php>
<http://www.galilee.be/>
<http://www.vinci.be/fr-be/Pages/Accueil.aspx>
<http://www.ephec.be/>
<https://www.helb-prigogine.be/>
<http://www.he-ichec-isfsc.be/>
<http://www.he-ferrer.eu/>
<http://www.heldb.be/fr/>
<https://www.heh.be/>
<http://www.helha.be/#3>
<http://www.condorcet.be/>
<http://www.hech.be/fr>
<https://www.helmo.be/CMS/Home.aspx>
<http://www.hel.be/>
<http://www.provincedeliege.be/hauteecole>
<http://www.hers.be/>
<http://www.henallux.be/>
<https://www.heaj.be/>
<http://www.hepn.be/>
<http://www.essec.edu/fr/>

http://amforht.groupment.com/platform/web_page?club_url2=platform&url_name=Welcome&club=platform

<http://www.ehl.edu/fr>

<http://www.glion.edu/fr>

<https://www.univ-paris13.fr/>

<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/h2020-sections>

<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>

<http://www.innovation.public.lu/fr/index.html>

<http://www2.ulaval.ca/>

<http://la-gruyere.ch/fr/P11282/universite-de-fribourg>

<http://wwwfr.uni.lu/>

<http://www.isec.lu/>

<http://www.shu.lu/>