



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA

**UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA NATURALEZA
SEDE SANTIAGO**

**ASPECTOS CONDICIONANTES QUE NO
PROPORCIONA LA FORMACIÓN PROFESIONAL
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL RUBRO DE LA
HOTELERÍA PARA EL MERCADO LABORAL EN CHILE**

Memoria de Título para optar al Título Profesional de Ingeniera de Gestión de
Expediciones y Ecoturismo

**Profesor tutor: Lic. Servaas Eduard Kerssemakers Boex
Estudiante(s): Felipe Ignacio Gálvez Godoy
Vicente Ignacio Gómez Carvacho
Viktoria Hebel Fernández
Simón Ignacio Lara Bobadilla**

© Felipe Ignacio Gálvez Godoy, Vicente Ignacio Gómez Carvacho, Viktoria Hebel Fernández y Simón Ignacio Lara Bobadilla.

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

**Santiago, Chile
2024**

HOJA DE CALIFICACIÓN

En _____, el ____ de _____ de ____ los abajo firmantes dejan constancia que el (la) estudiante _____ de la carrera de _____ ha aprobado la tesis para optar al título de _____ con una nota de _____

Profesor Evaluador

Profesor Evaluador

Profesor evaluador

HOJA DE CALIFICACIÓN

En _____, el ____ de _____ de ____ los abajo firmantes dejan constancia que el (la) estudiante _____ de la carrera de _____ ha aprobado la tesis para optar al título de _____ con una nota de _____

Profesor Evaluador

Profesor Evaluador

Profesor evaluador

HOJA DE CALIFICACIÓN

En _____, el ____ de _____ de ____ los abajo firmantes dejan constancia que el (la) estudiante _____ de la carrera de _____ ha aprobado la tesis para optar al título de _____ con una nota de _____

Profesor Evaluador

Profesor Evaluador

Profesor evaluador

HOJA DE CALIFICACIÓN

En _____, el ____ de _____ de ____ los abajo firmantes dejan constancia que el (la) estudiante _____ de la carrera de _____ ha aprobado la tesis para optar al título de _____ con una nota de _____

Profesor Evaluador

Profesor Evaluador

Profesor evaluador

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Delimitación del objeto de estudio	1
1.2. Exposición de las preguntas de investigación o hipótesis	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Marco teórico/Estado del arte	5
1.4.1. Desarrollo Estado de arte	6
1.4.2. Instituciones académicas que imparten carreras de hotelería	6
1.4.3. Antecedentes y estudios previos	9
1.4.4. Resultados o conclusiones de trabajos anteriores	11
1.4.5. Marco teórico	17
1.5. Justificación e importancia de la investigación	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	26
2.1. Tipo de investigación: carácter mixto	26
2.2. Etapas y fases de la investigación	27
2.3. Diseño muestral	29
2.4. Técnicas e instrumentos de recopilación y obtención de datos	30
2.5. Alcances y limitaciones de la investigación	31
2.5.1. Alcances	31
2.5.2. Limitaciones	31
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	32
3.1. Exposición de los resultados del estudio basado en los datos recogidos durante el trabajo de campo	32
3.1.1. Resultados Entrevistas Hoteles	35
3.1.2. Resultados Cuadro Comparativo Mallas Curriculares	39
3.2. Discusión y análisis de los resultados	50

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	57
4.1. Conclusiones y discusiones en torno a los objetivos propuestos de la investigación con perspectiva de futuro	57
4.2. Sugerencias	58
ANEXOS	59
5.1. ANEXO 1: Resumen de información solicitada para los entrevistados	59
5.2. ANEXO 2: Preguntas formuladas para las diversas entrevistas de los hoteles	60
5.3. ANEXO 3: Preguntas Mesa nacional de capital humano	61
5.4. ANEXO 4: Transcripciones de los diversos hoteles entrevistados	62
a) NOVOTEL Viña del Mar	62
b) Hotel The Singular	64
c) La Calma de Rita	74
d) Hotel Terrado Rancagua	79
e) Hotel AWA	85
f) SERNATUR	93
g) Hotel Renaissance	105
h) Hotel Wyndham Garden	112
i) Hotel DoubleTree by Hilton Kennedy	116
5.5. ANEXO 5: Resultados generales analizados a través de todas las transcripciones de las entrevistas	120
5.5.1. ANEXO 6: Enlace de entrevistas	121
6. ANEXO 7: Trabajo de campo	122
1) Introducción	122
2) Descripción de las actividades realizadas	123
a) Zona / Localidad / Comuna / Región	123
b) Itinerario realizado	123
c) Ruta	125
d) Acciones y actividades desarrolladas	127
i. Roles y funciones	127

ii.	Plan de acción	128
e)	Análisis comparativo de lo planificado y ejecución de actividades	129
3)	Evaluación del cumplimiento de los objetivos según indicadores de resultados	130
a)	Análisis de resultados de la investigación	130
i.	Aspectos condicionantes para la contratación	131
b)	Análisis trabajo en terreno	131
c)	Administración financiera	132
i.	Descripción detallada de gastos	132
ii.	Descripción de los resultados en la administración de recursos y aplicación de los flujos presupuestarios	133
iii.	Descripción del plan para la obtención de recursos	133
4)	Gestión del riesgo	133
a)	Descripción y análisis detallado de incidentes y accidentes	133
b)	Descripción de la efectividad de las medidas de prevención, mitigación y respuesta ante emergencias	135
c)	Descripción detallada de riesgos objetivos y subjetivos identificados durante las actividades en terreno, y de la idoneidad y carencias del plan de gestión de riesgo	135
5)	Evaluación del equipamiento	136
a)	Utilizado durante la expedición	136
b)	Utilizado en trabajo de campo	136
c)	Utilizado en investigación de fuentes primarias	136
6)	Evaluación medidas de prevención y mitigación impacto ambiental	137
7)	Conclusiones y recomendaciones	140
7.	BIBLIOGRAFÍA	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Institutos Profesionales - Foco en Hotelería	7
Tabla 2: Universidades - Foco en Hotelería	8
Tabla 3: Tabla de Entidades para Entrevistar	29
Tabla 4: Tabla de mallas para el análisis comparativo	30
Tabla 5: Resultados Transcripciones de Entrevistas en Hoteles	33
Tabla 6: Indicadores Universidad San Sebastián	40
Tabla 7: Indicadores Universidad Andrés Bello	42
Tabla 8: Indicadores Universidad Austral de Chile	43
Tabla 9: Indicadores Universidad de Valparaíso	44
Tabla 10: Indicadores Universidad de la Serena	45
Tabla 11: Indicadores INACAP	46
Tabla 12: Indicadores Instituto Profesional AIEP	47
Tabla 13: Indicadores Instituto EATRI	48
Tabla 14: Indicadores Instituto Culinary	48
Tabla 15: Indicadores Duoc UC	49
Tabla 16: Resultados transcripciones de hoteles	120
Tabla 17: Itinerario	123
Tabla 18: Itinerario Etapa Entrevistas	125
Tabla 19: Ruta 1	126
Tabla 20: Ruta 2	126
Tabla 21: Ruta 3	126
Tabla 22: Ruta 4	127
Tabla 23: Roles y Funciones	127
Tabla 24: Plan de Acción	128
Tabla 25: Entrevistas	129
Tabla 26: Análisis de Resultados de la Investigación	130
Tabla 27: Aspectos Condicionantes para la Contratación	131
Tabla 28: Análisis Trabajo en Terreno	131

Tabla 29: Descripción Gastos	133
Tabla 30: Descripción de accidentes e incidentes	134
Tabla 31: Tabla de valores de riesgos objetivos y subjetivos	135
Tabla 32: Riesgos objetivos y subjetivos de actividades en terreno	135
Tabla 33: Factores ambientales	137
Tabla 34: Factores ambientales positivos – negativos	138
Tabla 35: Calificación de factores ambientales	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel?	40
Gráfico 2: ¿Qué nivel de formación se requieren para los cargos específicos para el hotel?	40
Gráfico 3: ¿Cuáles son las universidades o institutos de donde provienen principalmente? (al momento de recibir ofertas de trabajo)	40
Gráfico 4: ¿Existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección?	41
Gráfico 5: ¿Tienen alguna mesa de trabajo o comunicación directa?	41
Gráfico 6: ¿Qué tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca?	41
Gráfico 7: ¿Cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero?	42
Gráfico 8: ¿El manejo de inglés es una condicionante importante para la contratación del personal en un hotel?	42
Gráfico 9: ¿Cuáles son los departamentos o áreas en las que se invierta más desarrollo o capacitación?	43
Gráfico 10: ¿Qué experiencia o conocimiento se perfila como limitante para la contratación?	43
Gráfico 11: ¿Herramientas para resolver conflictos?	43

RESUMEN¹

La presente investigación tiene como finalidad identificar los aspectos condicionantes que provocan las brechas existentes entre la formación académica de los egresados de carreras de hotelería y las necesidades de la industria hotelera. El objetivo es identificar las competencias, habilidades y requerimientos que exige el mercado laboral del rubro. Analizando en qué medida las mallas curriculares de las instituciones de educación superior proporcionan tales aptitudes. Para ello se estudiarán los planes de estudio de las universidades e instituciones de educación superior que imparten carreras de hotelería. Junto con lo anterior, se analizarán los requisitos que establecen los hoteles para la selección y contratación del personal. Los resultados obtenidos generarán un antecedente para el fortalecimiento del proceso formativo y un enriquecimiento para el mismo.

¹ **Palabras clave:** instituciones académicas, educación superior, hoteles, mallas curriculares, competencias, hospitalidad, formación profesional, experiencia, habilidades conductuales.

ABSTRACT²

This investigation stands on the identification of the conditioning aspects which produce the existing gaps between graduated academic hospitality career skills, and what the hospitality industry needs. The main purpose is to recognize the knowledge, skills and requirements that the labor market in the sector demands. Analyzing the extent and the curricular frameworks of higher education institutions which provide such skills. Therefore, the study plans corresponding to universities and educational institutes, which offer hospitality careers, will be analyzed. Aswell, hotel requirements for selection and recruitment. The results will provide information which will strengthen the training process and will result in an enrichment and meaningful result

² **Key words:** Academic institutions, higher education, hotels, curricular framework, skills, hospitality, training process, experience, behavioral skills.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Delimitación del objeto de estudio

En Chile existen 307 instituciones que imparten estudios de gastronomía, hotelería y turismo, según (SERNATUR, 2021). Sin embargo, la formación académica recibida en el área hotelera no cumple con las necesidades de los hoteles, puesto que *“los estudios y levantamientos de información que se han realizado en la industria tienden a mostrar diferencias de opinión con respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada y producir graduados listos para el trabajo en el sector”* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 16).

Actualmente la realidad de la formación de profesionales del rubro de la hotelería en Chile, presenta un déficit en comparación con los niveles de empleabilidad esperados. Dado que, *“la industria presenta un bajo diferencial compensatorio a raíz de que se privilegian trabajadores con experiencia sobre las cualificaciones formales. De esta forma, el proceso formativo no es un elemento valorado para efectos del proceso de reclutamiento y selección en la industria del Turismo”* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 61). Por lo que, en base a ello, podrían surgir diferencias comparativas dentro del campo laboral, debido a la *“existencia de brechas entre el perfil de egreso y las necesidades de la industria. En efecto, existe poco consenso en la industria respecto a la capacidad de las instituciones de educación superior para proporcionar capacitación adecuada y producir graduados preparados para el trabajo para el sector”* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 61). Se constata la existencia de una brecha entre la formación y necesidades del mercado hotelero.

En base a lo anterior, es de suma importancia reconocer si las mallas curriculares que ofrecen las universidades e institutos de educación superior del rubro de hotelería de Chile están lo suficientemente consolidadas para preparar a

profesionales que cumplan con los requisitos de la oferta y poder satisfacer las necesidades de la industria hotelera.

Por lo tanto, el objeto de estudio de este proyecto es identificar cuáles son las brechas que se generan entre el proceso formativo y las cualidades profesionales que exigen los hoteles al momento de seleccionar y contratar personal. Es decir, que condicionantes no permiten que los recién egresados sean contratados. Esto con la finalidad de generar resultados para fortalecer la formación académica según los resultados obtenidos de la investigación.

Por otro lado, se reconocerán los elementos excluyentes y limitantes que los jefes de área o de personal penalizan al momento de la contratación. Por lo que, esta investigación trabajará con hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que se encuentren, principalmente, en la Región Metropolitana y en otras regiones cercanas a la capital. Como lo son la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins y de Valparaíso. Así mismo, se utilizarán las mallas curriculares de las principales instituciones académicas que imparten carreras del rubro hotelero. Para analizar las aptitudes y competencias que entrega el proceso formativo y su inserción en el entorno laboral.

En base a lo anterior, se ha determinado que el proyecto buscará ser utilizado como un antecedente clave para identificar el actual comportamiento de la formación académica en el rubro de la hotelería en Chile, respecto a las debilidades que presentan las universidades e instituciones consideradas.

Para ello la investigación se centrará en seleccionar un número representativo de hoteles para determinar cuáles son los parámetros que fijan para los cargos o puestos de trabajo y se seleccionarán las mallas curriculares de 7 universidades y 6 institutos profesionales.

1.2. Exposición de las preguntas de investigación o hipótesis

Para exponer las preguntas por la cual versará la investigación se debe, en primer lugar, plantear la hipótesis del proyecto.

Ya se está en conocimiento que, por estudios expuestos a través de la Subsecretaría de Turismo, la oferta de universidades e institutos de educación superior del rubro hotelero de Chile no están satisfaciendo la demanda de los hoteles. Entonces, conocer cuáles son las exigencias para dichos cargos configura el objeto de estudio del proyecto. Como lo podrían ser el nivel inglés, experiencia laboral, presencia de habilidades blandas, nivel de manejo de informática, entre otros. Todo esto se realizará mediante entrevistas a gerentes de recursos humanos o de personal de hotel.

Por lo tanto, se establece como hipótesis que debido a la brecha existente entre los contenidos curriculares/pedagógicos de las mallas/programas de formación profesional universitaria o técnica con las necesidades de la industria hotelera, las competencias adquiridas durante la formación no son suficientes para que el profesional recién titulado se inserte completamente en el mercado laboral hotelero. Por ende, tal déficit genera las brechas que limitan la empleabilidad de los nuevos profesionales de hotelería.

Debido al carácter de la investigación, la hipótesis planteada establece que no hay igualdad, existe una relación entre las variables. Por ende, es una hipótesis investigativa correlacional. Esto se profundizará en el capítulo de Metodología.

Frente al objeto de estudio en torno a la formación de los profesionales del turismo de Chile dentro de la industria hotelera se obtiene lo siguiente. Se plantean una serie de preguntas con el fin de orientar a las potenciales respuestas de la investigación.

- a. ¿El nivel de los programas educativos especializados limita el desarrollo de la formación de profesionales de turismo capacitados?
¿Esta limitación repercute en los procesos de selección y contratación?

- b. ¿Existen elementos excluyentes que el proceso formativo no profundiza o no entrega? ¿Cuáles son estos elementos esenciales para el perfil de cargo de las diferentes áreas de un hotel?
- c. ¿La falta de talleres prácticos de formación profesional impartidos por las instituciones generan una brecha para los hoteles?

La información obtenida, será utilizada como antecedente para dar cuenta si es el mercado laboral quien fija las condiciones y que las universidades e institutos deben ajustarse a esto. Como también, sugerir los aspectos en que la formación académica pueda adoptar para cerrar estas brechas en la confección de sus programas formativos. En otras palabras, dentro de las mallas curriculares de las universidades e institutos de educación superior del rubro hotelero seleccionados, reconocer que deben modificar y/o agregar para dar cuenta si responden o no a las necesidades de la industria. Así, de esta forma generar un antecedente sólido que permita mejorar el plano educacional de dicha área en caso de ser necesario.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general es determinar cuáles son las barreras que inciden directamente en la contratación para cargos del rubro hotelero y que la formación profesional no está proporcionando.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar las competencias, aptitudes y conocimiento práctico imperantes que los hoteles establecen para los puestos de trabajo.

- 2) Estudiar las mallas curriculares de formación profesional de las instituciones seleccionadas a través de un análisis comparativo mediante indicadores establecidos.
- 3) Compendiar o reunir aquellos elementos excluyentes y limitantes transversales en los perfiles de cargo del rubro, y la presencia de estos en los contenidos curriculares.
- 4) Generar un antecedente en base a los estudios realizados, que pueda ser utilizada como referencia para instituciones que imparten estudios relacionados y propios de la hotelería en Chile, para potenciar y mejorar las mallas curriculares actuales, para así entregar mejores herramientas y oportunidades a los futuros profesionales del rubro.

1.4. Marco teórico/Estado del arte

El estado de arte o línea de base se refiere al proceso en el que se hace revisión de toda la literatura existente sobre el objeto de estudio de una investigación. Por ende, *“el estado del arte es una categoría central y deductiva que se aborda y se propone como estrategia metodológica para el análisis crítico de las dimensiones política, epistemológica y pedagógica de la producción investigativa en evaluación del aprendizaje”* (Guevara, 2016, pág. 166).

En este caso, las brechas de los programas de las instituciones de formación hotelera chilenos con las necesidades de la industria. Que tienen como resultado la baja empleabilidad de los profesionales del rubro de hotelería. Para esto, en primer lugar, se identificarán todas las instituciones que imparten carreras relacionadas a la hotelería. En segundo lugar, se presentarán antecedentes y estudios previos respecto al tema de la investigación. Y, en tercer lugar, se extraerán los resultados o conclusiones de los trabajos anteriores.

1.4.1. Desarrollo Estado de Arte

Se procederá a realizar un análisis de la literatura sobre el tema de estudio, partiendo por los programas de formación de instituciones chilenas relacionados a la hotelería. Es con el objetivo de visualizar la cantidad de instituciones que contienen programas de formación para profesionales del rubro hotelero y cuáles son las capacidades/aptitudes que buscan desarrollar mediante los cursos/talleres/ramos de sus respectivas mallas.

1.4.2. Instituciones académicas que imparten carreras de hotelería

En primer lugar, se tiene que en Chile existen 307 instituciones que imparten carreras relacionadas a Gastronomía, Hotelería y Turismo. A través de Liceos Técnicos Profesionales, Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales y Universidades. Según la Guía de Perfiles de Egreso 2021: de las Carretas de Turismo, Hotelería y Gastronomía en Chile (Servicio Nacional de Turismo y Subdirección de Desarrollo), se obtiene lo siguiente. El total de carreras impartidas por las instituciones mencionadas a lo largo del país es de 519. Para efectos de la investigación el foco estará en los programas relacionados al rubro hotelero, por ende, el resultado es el siguiente. Respecto al título de nivel medio en servicios de hotelería impartidos por liceos técnico-profesionales el producto obtenido es que, existen 41 instituciones y el perfil de egreso se caracteriza por cumplir tales objetivos como:

“Atender clientes de acuerdo con sus necesidades, deseos y demandas, aplicando técnicas de comunicación efectiva, interactuando en idioma inglés básico cuando fuese necesario, orientando e informando de manera clara y precisa sobre los servicios del establecimiento, cumpliendo estándares definidos de presentación y aseo personal” (SERNATUR, 2021, pág. 14).

Como también, el objetivo 09 la Guía de Perfiles de Egreso (2021) es “*comunicarse en inglés básico con los turistas, atendiendo sus necesidades y*

requerimientos” (pág. 15). Por lo tanto, la formación técnica que ofrecen estas instituciones se describe como adquisición básica de las capacidades y aptitudes que debe tener un trabajador de cualquier área de las labores de la entrega de servicio. Sin embargo, no existe ningún grado de mayor especialización dentro de esta formación técnica. Dentro de estas instituciones se destacan el Colegio Técnico Hotelería Y Gastronomía Achiga Comeduc, Liceo Técnico Profesional Papudo, Instituto Superior De Especialidades Técnicas De Temuco, Liceo De Hotelería Y Turismo, entre otros.

En relación con los Institutos Profesionales que forman a profesionales técnicos de nivel superior se obtiene que, sólo 6 instituciones imparten programas orientados a la hotelería, es decir son carreras centradas netamente en el rubro. Estos son:

Tabla 1: Institutos Profesionales - Foco en Hotelería

INSTITUTO	CARRERA
Instituto Profesional INACAP	Hotelería y Servicio
Instituto Profesional AIEP	Técnico en Hotelería
Instituto Profesional EATRI	Técnico en inglés, Mención Hotelería y Turismo
Instituto Culinary	Administración de Empresas Hotelería y Servicios

Duoc UC	Administración Hotelera
Instituto Profesional Los Leones	Técnico en Hotelería

Fuente: elaboración propia.

Los otros institutos profesionales son relacionados a lo gastronómico o presentan una formación general de turismo, en donde no se define de manera específica el potencial campo laboral. Sino sólo competencias generales de la entrega del servicio turístico.

Por último, las universidades que imparten carreras de turismo, que entregan títulos universitarios y, en algunos casos, grados académicos. Dentro de las carreras universitarias relacionadas al ámbito hotelero se obtiene lo siguiente:

Tabla 2: Universidades - Foco en Hotelería

UNIVERSIDAD	CARRERA
Universidad Austral de Chile	Administración de Empresas de Turismo
Universidad de La Serena	Ingeniería en Administración de Empresas / Licenciatura en Administración Turística
Universidad de Las Américas	Hotelería y Turismo

Universidad Andrés Bello	Ingeniería en Turismo y Hotelería
Universidad Andrés Bello	Ingeniería en Administración Hotelera Internacional
Universidad San Sebastián	Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo
Universidad Tecnológica Metropolitana	Ingeniería en Gestión Turística
Universidad de Valparaíso	Administración Hotelera y Gastronómica

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, todas las carreras mencionadas imparten un programa de turismo general con mención de hotelería. Por ende, no existe, propiamente tal, en Chile, una carrera universitaria exclusivamente de hotelería para la formación de profesionales del rubro. Luego de una revisión general de las mallas o programas curriculares de las instituciones, se requiere de un análisis acerca del contenido y enfoque pedagógico de los respectivos programas. Con el fin de identificar, comprender y estudiar la relación del contenido de los programas con el nivel bajo de los profesionales egresados de instituciones chilenas.

1.4.3. Antecedentes y estudios previos

En relación a los antecedentes y estudios previos, el resultado es el siguiente. Respecto a la empleabilidad se resuelve que, *“el número de empleados contratados con estudios técnicos o universitarios corresponde al 28,9%, mientras que el 71,1% de las personas empleadas en turismo no tiene títulos”* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 16). Esto evidencia que no existe una relación formación-empleabilidad sinérgica. Es decir, los programas académicos

de turismo y hotelería no están poblando el campo laboral, dejando tal formación en un estado inerte. También, se puede atribuir que las debilidades de los programas tales como las *“indicadas por empleadores: Idiomas, Pocos conocimientos técnicos con, Falta de conocimiento cultural, Poca responsabilidad, Falta de experiencia en turismo y debilidades indicadas por los profesionales del sector: Idiomas, Tecnologías de la Información y Medios de Comunicación, Normativas y Legislación, Emprendimiento y Administración”* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 16).

Ahora bien, en cuanto al Marco de Cuantificación Técnico/Profesional para las áreas de administración, gestión y operación del rubro de la hotelería se conoce lo siguiente. En primer lugar, la información proviene del documento Marco de cualificaciones Técnico Profesional Sector Turismo Poblamiento Sectorial de las Subsecretaría de Turismo y SERNATUR. Para las cuantificaciones de nivel 4 se tiene a los perfiles de Mantenimiento de Infraestructura e Instalaciones y Supervisión de Operaciones y Servicios Hoteleros (ambos corresponden a los perfiles de administración, gestión y operación). De estos perfiles en ninguno se identifican rutas formativas.

La Subsecretaría de Turismo cuenta con el organismo Mesa Nacional de Capital Humano en Turismo. Que está *“conformado por actores públicos y privados, quienes tenemos como visión “Convertir al turismo en el sector más relevante del desarrollo económico y social del país, fomentando la educación técnico profesional y el fortalecimiento de una política de capacitación y certificación con estándares de calidad y sustentabilidad”* (Capital Humano Turismo, párr. 3).

Este organismo ha implementado una serie de estudios y publicaciones respecto a la empleabilidad del sector del turismo, catálogos de competencias, encuestas, propuestas de modelo, entre otros. Por lo tanto, se revisarán estos documentos para ver el alcance y sus resultados obtenidos.

En primer lugar, la Mesa de Capital Humano tiene como misión *“mejorar la experiencia del turista para hacer de Chile un país turístico de clase mundial,*

fomentando la generación y recuperación de empleos con estándares de trabajo decente y la profesionalización del talento humano” (Capital Humano, párr.1). Por lo que, busca consagrar al país como un destino turístico de clase mundial. En donde se tiene como visión *“al 2026 buscaremos fortalecer el talento humano a través de un sistema de gobernanza que logre articular a los representantes de la industria para generar una oferta laboral competitiva y un nivel de formación que aporte al ecosistema turístico”* (Capital Humano, párr. 2). Es decir, el organismo busca potenciar el recurso humano del turismo a través de la colaboración de la industria turística y los procesos formativos entregados por las instituciones.

Ahora bien, unos de los principales objetivos del Plan Estratégico de la Mesa de Capital de Turismo son *“definir estándares mínimos que faciliten la transición de profesionales al sector productivo”* (Capital Humano, párr. 5). Es decir, mejorar los planes de formación. También, *“fortalecer competencias en sintonía con las necesidades del sector”* (Capital Humano, párr. 4). En otras palabras, que exista una sintonía entre las competencias del profesional del turismo con las necesidades de la industria.

1.4.4. Resultados o conclusiones de trabajos anteriores

Entonces, el estudio Estado del Arte, según el Capital Humano del Turismo en Chile 2019, se rescata lo siguiente en relación con la formación: *“un 47,6% de los empleadores se inclina por personal con formación en turismo, hotelería y gastronomía, mientras que un 7,7% prefiere a personas con formación en otra área. Para el 21,6% de los empleadores no es relevante el tipo de formación que tenga la persona a contratar, mientras que para el 23,1% no es relevante siquiera que la persona tenga formación. El número de empleados contratados con estudios técnicos o universitarios corresponde al 28,9%, mientras que el 71,1% de las personas empleadas en turismo no tiene títulos”* (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 43). Por consiguiente, existe más de 50% de empleadores

que no consideran el proceso formativo como elemento necesario para la contratación.

Además, “el 50,9% de los empleadores recurre preferentemente a profesionales provenientes de Institutos Profesionales, el 44,9% a profesionales de Centros de Formación Técnica, el 30,2% por profesionales universitarios, y el 5,4% restante por ninguna de las anteriores” (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 44). Esto quiere decir que, los profesionales con títulos técnicos son lo que, desde la perspectiva de los empleadores, son lo que contienen mayores calificaciones para los puestos de trabajo.

No obstante, en cuanto a las habilidades y competencias las jefaturas o cargos gerenciales “para seleccionar personal directivo, de un total de 20 ítems, los empleadores destacan Administración, con un 60,3%, Gestión, con el 57,6%, Planificación, con 53,1%, Servicio al Cliente, con un 39,9% e Idiomas, con el 28,2%. Para seleccionar personal operativo, un 74,4% de los empleadores requiere conocimientos y habilidades relativos a Servicio al Cliente, un 44,5% relativos a Calidad, un 32,8% requiere competencias Éticas, un 29,9% requiere conocimientos y habilidades de Responsabilidad Social y un 27,9% requiere conocimientos de Cultura general e Idiomas. Para seleccionar personal administrativo, los empleadores señalan como los cinco ítems más relevantes a la Administración, con el 69,9%, el Servicio al Cliente, con el 46,6%, la Gestión, con el 36,8%, la Planificación, con un 35,3%, e Idiomas, con el 26,9%” (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 43). Se constata que las habilidades de gestión, servicio al cliente, administración e idiomas son las que los empleadores requieren de los profesionales. Competencias que son transversales para todos los diferentes tipos de personal.

En cuanto a las mallas curriculares se obtiene lo siguiente. De acuerdo con el manejo de idiomas, “la mayor parte de los planes de estudio (32%) contempla de 3 a 4 cursos de inglés durante toda la carrera de inscripción semestral. Otros (29%) conforman su malla con entre 7 y 8 ramos de inglés”. (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 45). El porcentaje de carreras que ofrecen un desarrollo

completo para manejar el inglés en un nivel intermedio-avanzado es menor al 30%, lo que puede repercutir en términos de empleabilidad. Con las instancias de práctica que otorgan las instituciones se conoce que el *“42,9% de los representantes de las instituciones de educación indica estar en desacuerdo con que el desarrollo de prácticas profesionales se realiza más como requisito académico que como una experiencia y oportunidad profesional”* (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 45). Esto se configura como otra posible condicionante para la entrada al entorno laboral, dado que estas instancias prácticas de aprendizaje son esenciales para el desarrollo y crecimiento personal. Y si se contara con este desarrollo desde las etapas de formación, podría repercutir positivamente en el desempeño laboral.

Por último, en torno a los vínculos entre las carreras y los destinos de trabajo del sector turismo se tiene que, *“el 42,9% de los encuestados está en desacuerdo con que exista una falta de integración entre el empleador y los estudiantes en la formulación de los programas de estudio. El 62,9% indica que existen espacios de integración del empleador en la formulación del programa. El 68,6% señala que existe integración del empleador en la actualización del programa, el 77,1% en la calidad de los profesores, el 82,9% en la realización de talleres y charlas, el 91,4% durante la facilitación de prácticas profesionales. El 42,9% de los encuestados está en desacuerdo con que haya una falta de integración por parte del empleador en el proceso de monitoreo y actualización del programa y un 71,4% está en desacuerdo con que haya una falta de integración de los empleadores en las acciones de formación del alumno (prácticas profesionales, visitas, realización de charlas, etc.)”* (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 48). Se puede destacar que la integración de los empleadores con los contenidos de los programas curriculares es considerada alta por los encuestados de este estudio.

Por otro lado, en torno a las aptitudes o competencias que son transversales para el profesional del turismo se establecen las siguientes. El documento Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad elaborado por la Comisión

del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales establece 6 competencias que son requisito para cualquier empleo.

En primer lugar, se plantea que la comunicación *“es una competencia que permite participar de manera fluida en la relación con otros, entendiéndose como un evento social cotidiano, en que están presentes el lenguaje verbal, no verbal y la palabra escrita. Esto implica intercambiar información, manifestar emociones y establecer compromisos, entre muchos otros usos del lenguaje oral y escrito”* (ChileValora, 2017, pág. 21). En segundo lugar, se encuentra el trabajo en equipo que se define como *“la capacidad de trabajar colaborativamente en torno a un objetivo común. Esto implica que las personas participan, colaboran, se coordinan y trabajan de forma efectiva para el logro de este objetivo, asumiendo dentro del equipo, la responsabilidad en el desarrollo y cumplimiento de las tareas asignadas. También se plantea que otro aspecto relevante para esta competencia es la capacidad para generar vínculos positivos en la interacción con otros miembros del equipo, es decir, mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con compañeros de trabajo, jefaturas y personal a cargo”* (ChileValora, 2017, pág. 29).

En tercer lugar, está la resolución de problemas que se considera *“una habilidad altamente relevante para el desempeño laboral y desenvolvimiento social, estando presente de manera recurrente en estudios y marcos de cualificaciones. Esta competencia se describe principalmente desde dos perspectivas: cognitiva y socioemocional. Desde la perspectiva cognitiva, la resolución de problemas incluye habilidades de razonamiento, creatividad y toma de decisiones. Desde la perspectiva socioemocional, esta competencia se vincula con habilidades sociales para identificar, enfrentar y resolver situaciones conflictivas con otras personas”* (ChileValora, 2017, pág. 37). En cuarto lugar, se pondera la iniciativa y aprendizaje permanente. Ya que, *“la iniciativa, por su parte, se vincula con la capacidad de adaptarse a situaciones nuevas y el emprendimiento. Si bien es una amplia gama de habilidades las que se abarcan en esta competencia, todas ellas se relacionan con el aprendizaje y la capacidad de aplicarlo en las*

actividades a las que se ve enfrentada una persona". (ChileValora, 2017, pág. 45).

En quinto lugar, se destaca la efectividad personal porque es *"la capacidad de autogestión para poder cumplir las tareas establecidas, con responsabilidad y de acuerdo a plazos, normas y principios de conducta establecidos en el lugar de trabajo. Esto implica definir anticipadamente, organizar y planificar las tareas, considerando tiempo y recursos disponibles, para así trabajar en forma autónoma"* (ChileValora, 2017, pág. 53). Y, por último, como competencia transversal se establece la conducta segura y autocuidado. Dado que, *"actuar con seguridad y mantener conductas de autocuidado, son uno de los principales factores destacados en las entrevistas realizadas a empleadores y trabajadores/as de los distintos sectores productivos. El objetivo principal de la salud y la seguridad en el trabajo es la gestión de los riesgos para la prevención de accidentes y enfermedades. Evaluar y gestionar los riesgos en el trabajo implica la identificación de los peligros, la evaluación y control de riesgos que pueden afectar la salud y el bienestar de los trabajadores"* (ChileValora, 2017, pág. 61).

Asimismo, la Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo establece, de igual forma, las 3 competencias más valoradas por el sector productivo. Estas son las habilidades socioemocionales, idiomas y manejo de tecnologías de información. De las primeras tenemos que *"las competencias socioemocionales, y en particular el servicio al cliente es el aspecto más valorado por los empleadores del sector en sus trabajadores. Esto es persistente tanto para el personal operativo y personal administrativo como para los directivos de la organización"* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 19). En relación con *"el manejo de dos o más idiomas, principalmente inglés o portugués en el caso chileno, es un requisito altamente valorado ya que entienden que, para dar una buena atención, es necesario una buena comunicación con el turista cuando este hable o no español"* (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 21). Sobre el manejo de tecnologías se requiere, *"la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías*

de comunicación e información es un elemento que se busca en los trabajadores. El manejo técnico de uno u otro sistema computacional se aprende en el trabajo y, por lo tanto, es relevante la disposición y capacidad para aprender. En general se buscan habilidades para manejar tanto softwares de administración hotelera, como redes sociales y medios digitales para difundir su oferta turística” (Subsecretaría de Turismo, 2020, pág. 24).

Del Estudio de Empleabilidad del Sector Turismo se obtuvieron los siguientes resultados. Del rubro dentro de la muestra de empresas encuestadas, un 16,1% corresponden a hotelería. En donde *“el 62,0% de las empresas encuestadas tiene presencia en regiones, distintas a la Región Metropolitana, principalmente en las regiones de Valparaíso y Coquimbo, dado que ahí se realizaron actividades presenciales con empresarios del sector. Respecto al tamaño de las empresas encuestadas, la mayoría son de menor tamaño, un 48,6% respondieron que son empresas con 1 a 9 trabajadores y/o trabajadoras y con un 31,9% se encuentran las empresas con 10 a 49 trabajadores/as”* (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 10).

Con respecto al nivel de formación de los estudiantes recién egresados/titulados que completaron o no sus estudios respecto a los cargos dentro del rubro se tiene lo siguiente. En relación a los institutos profesionales la *“Educación Técnica Superior (1 a 3 años) Incompleta: Chef, Garzón, Mantenimiento, Maestro de Cocina, Pastelero/a”* y la *“Educación Técnica Superior (1 a 3 años) Completa: Administrativos/as, Agente de Viajes, Ventas, Chef, Contabilidad, Ayudante de Cocina, Jefe Operaciones, Secretaria/o, Guías de Turismo, Recepcionista”* (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 13). Con la universidades se extrae que la *“Educación Universitaria (4 o más años) Incompleta: Administrativos/as, Agente de Viajes, Ventas, Chef, Jefe de Operaciones, Contabilidad, Guía de Turismo, Maestro de Cocina”* y la *“Educación Universitaria (4 o más años) Completa Administrativos/as, Agente de Viajes, Jefaturas, Chef, Docentes, Gerente Comercial, Operadores de productos, Finanzas”* (Subsecretaría de Turismo, 2019, pág. 14).

No obstante, resulta pertinente abordar el panorama internacional en relación al objeto de estudio de la investigación. *“La industria sigue enfrentándose a una escasez de mano de obra prolongada y generalizada (...) la Unión Europea, es probable que el 11 por ciento de los empleos turísticos queden sin cubrir; en Estados Unidos, esa cifra es del 7 por ciento”* (Binggeli et al., 2023, párr. 4). Por lo que, la industria en su generalidad sufre de bajos niveles de empleabilidad desde la pandemia del Covid.

En el caso de China, en un estudio de Southwest Forestry University tenemos que *“En los últimos años, la tasa de empleo de los estudiantes universitarios con especialización en gestión turística ha ido disminuyendo año tras año y la tasa de rotación de los estudiantes que trabajan en hoteles sigue siendo alta. La contradicción entre oferta y demanda entre escuelas y empresas es cada vez más prominente”* (Cheng et al., pág. 493). Tal situación infiere la existencia de las mismas brechas que están presente en la empleabilidad de los egresados del país. También, *“las expectativas sobre el empleo de los estudiantes son demasiado altas y también es un factor importante en la baja intención de empleo del hotel”* (Cheng et al., pág. 497). Tales expectativas pueden configurarse como condicionantes en los niveles de empleabilidad.

1.4.5. Marco teórico

El marco teórico de una investigación se refiere a la parte que fundamenta y respalda la investigación. Esto mediante los conceptos por el cual versará el estudio. En este caso, el proyecto se encuentra dentro de la industria hotelera de Chile. Por consiguiente, se requiere establecer los conceptos por el cual se sustenta el marco de la hotelería y la prestación de servicio, desde el punto de vista teórico y legal.

En primer lugar, la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, en la letra h) del artículo 5° define los servicios de alojamientos turísticos como:

“Establecimientos en que se provee comercialmente el servicio de alojamiento, por un período no inferior a una pernoctación, que estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de descanso, recreo, deportivos, de salud, estudios, negocios, familiares, religiosos, u otros similares” (BCN, 2010).

Así mismo, la Política Nacional de Turismo debe promover *“el desarrollo de programas sociales que, junto con permitir el acceso a los diferentes grupos de interés social a los beneficios del turismo, contribuyan a crear empleo”* (BCN, 2010, Tít. II). Sin embargo, no existe en la ley las disposiciones y requisitos que deben tener los programas de formación educacional de turismo.

Por otra parte, existe el marco legal de alojamientos turísticos en el Reglamento de Clasificación, Calificación y Registro de Establecimientos que presten el Servicio de Alojamiento Turístico. Entonces, el primer concepto que se abordará es el alojamiento turístico. Que el artículo 2° del reglamento lo define como aquel servicio:

“Que se preste comercialmente por un período no inferior a una pernoctación, en establecimientos que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso e identificación de los clientes cada vez que éstos utilicen sus instalaciones; permiten el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de recreo, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas” (SERNATUR, Servicio Nacional de Turismo, 2003, pág. 2).

Por lo que, esos son los requerimientos para que un establecimiento sea considerado como alojamiento turístico.

Ahora bien, la normativa del reglamento clasifica a los establecimientos que presten servicios de alojamiento turístico en 10 categorías. Para efectos de la

investigación se focalizará en los conceptos que son pertinentes a la industria hotelera. Entonces, el punto N°6 del artículo 3° define un hotel como un:

“Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen, además, como mínimo del servicio de recepción durante las 24 horas una cafetería para el servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios” (SERNATUR, Servicio Nacional de Turismo, 2003, pág. 2).

Por lo tanto, la normativa define los alcances requeridos para que un establecimiento de alojamiento turístico sea un hotel. Se utiliza la definición de la normativa, debido a que es la que provee los lineamientos y directrices que los hoteles están obligados a cumplir. Dentro de los conceptos que se analizarán en torno a la investigación y la consecución de sus objetivos son los siguientes. En primer lugar, se entiende por hotelería que *“es una actividad económica relacionada con la actividad turística. Si bien ambas presentan sinergias, mantienen algunas especificidades propias que las hacen actividades independientes”* (Ministerio De Educación, 2015, pág. 8). Por ende, se comprende que la hotelería es la rama del turismo encargada, desde el servicio, de la gestión y administración de los establecimientos de alojamientos turísticos.

La hotelería al ser una actividad económica se entiende como una industria enfocada al servicio. Donde su concepción se basa en torno a la hospitalidad. Por lo tanto, la industria hotelera es el conjunto de establecimientos de alojamientos turísticos que brindan la entrega de un servicio de acuerdo a los lineamientos hospitalarios. Entonces, la hotelería como industria se define como la *“actividad económica consistente en la prestación de servicios ligados al alojamiento y/o la alimentación durante un periodo determinado de tiempo, generalmente asociados a la actividad turística”* (Marreno, 2016, pág. 75). Al ser

una industria focalizada en el servicio, la calidad en la entrega de este es intrínseco al cumplimiento de los objetivos de la industria hotelera.

Antes, de entrar el recurso humano que entrega el servicio, es necesario definir el concepto que dota de sentido a la hotelería, es decir, la hospitalidad. Esta se entiende, en una primera instancia, como la *“buena acogida y recibimiento que se hace a turistas y visitantes”* (Marreno, 2016, pág. 75). Sin embargo, el concepto hospitalario comprende un espectro más amplio en la hotelería. Por ende, la hotelería es el *“esfuerzo deliberado, planificado y sostenido para establecer y mantener el entendimiento mutuo entre una organización y el público, es decir, el negocio de hacer y mantener amigos, y promover una atmósfera de mejor entendimiento”* (Uttarakhand Open University [UOU], pág. 2). La relación interpersonal entre huésped y anfitrión mediada por el servicio se enmarca en una actividad comercial. Es por lo que *“el carácter comercial de las relaciones personales que se establecen entre empleado y cliente obliga a las instituciones a recrear el sentido humano de la hospitalidad; por lo que ya no se habla de entrega, sino de prestación, ni de cuidado, sino de satisfacción de las necesidades de los clientes”* (García y Gómez, 2016, pág. 23).

Resulta que tal servicio hotelero es prestado por el recurso y el capital humanos. En primer lugar, el recurso humano se refiere al *“trabajo que aportan y desempeñan el conjunto de los empleados y colaboradores de una empresa”* (Marreno, 2016, pág. 118). Es decir, son un elemento indispensable para la cadena productiva. En donde este se gestiona y administra para la operación de la actividad comercial, en este caso la hotelería. No obstante, no solo se debe comprender como el conjunto de empleados, sino que abarca todas las competencias, aptitudes y conocimientos que cuentan el personal de la empresa. En el caso de la industria hotelera, desde el personal del área de Food and Beverage, área de Front Desk, entre otros. Ahora bien, al considerar las habilidades y aptitudes se hace referencia al concepto de capital humano. Este se define como *“en economía, factores de producción que no dependen sólo de la cantidad, sino también de la calidad, formación y productividad de las personas”*

involucradas en un proceso productivo” (Marreno, 2016, pág. 37). Por lo tanto, el capital humano depende del grado de formación.

Es por eso que, la Subsecretaría de Turismo hace un especial hincapié en el desarrollo del capital humano. Dado que, este es el *“factor fundamental en el desarrollo de la industria turística, toda vez que la entrega de servicios implica la permanente vinculación entre quienes otorgan y reciben servicios turísticos”* (Subsecretaría de Turismo, párr. 1). Tal desarrollo permite lograr el objetivo de *“mejorar la competitividad del sector con trabajadores altamente capacitados, que entreguen valor en su desempeño, y contribuir al cierre de las brechas entre las competencias que tengan los profesionales del sector y los requerimientos de la industria”* (Subsecretaría de Turismo, párr. 2). Sin embargo, los rasgos altamente capacitados requieren de las instancias de formación. Para efectos de la investigación, sólo se considerarán la formación de educación superior y técnico profesional. Esto es relevante ya que *“permite contar con una oferta formativa acorde a las necesidades de la industria turística, de manera que podamos incorporar a nuestro sector, colaboradores/as con las competencias necesarias para las exigencias actuales”* (SERNATUR, párr. 3).

Ahora bien, es necesario resaltar cuál es el marco constitutivo de la formación profesional en el país. El proceso formativo del objeto de estudio de la investigación se enmarca en la Educación Superior. Por lo tanto, primero hay que comprender que se entiende por educación. La Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza la define como *“el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y*

activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país” (BCN, 2023).

El artículo 1 del Título 3 de esta norma establece los lineamientos jurídicos y marco legal de la educación superior. En donde *“el Estado reconocerá oficialmente a las siguientes instituciones de educación superior: a) Universidades; b) Institutos profesionales; c) Centros de formación técnica, y d) Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos; Academias de Guerra y Politécnicas; Escuelas de Armas y Especialidades de las Fuerzas Armadas; Escuela Técnica Aeronáutica de la Dirección General de Aeronáutica Civil; Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile; Escuelas Matrices de Oficiales de las Fuerzas Armadas; Escuela de Carabineros y Escuela de Suboficiales de Carabineros de Chile, la Escuela de Gendarmería de Chile; y Escuela de Investigaciones Policiales e Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile” (BCN, 2023).*

Por consiguiente, *“las Universidades constituyen el más alto nivel de enseñanza, donde convergen las funciones de docencia, investigación y de extensión. Es en este nivel donde se imparten los programas de licenciatura y otorgan los grados académicos, además de otorgar en forma exclusiva los títulos profesionales de las 17 carreras universitarias que se señalan en la LOCE y que requieren licenciatura previa” (Ministerio de Educación, pág. 1).*

Seguidos de *“los Institutos Profesionales les corresponde otorgar títulos profesionales diferentes de aquellos que la ley señala como exclusivos de las universidades, pudiendo asimismo otorgar títulos técnicos de nivel superior en las áreas en que se otorgan los títulos profesionales” (Ministerio de Educación, pág. 1).* Finalmente están *“los Centros de Formación Técnica tienen por objeto formar técnicos de nivel superior, con las capacidades y los conocimientos necesarios para responder preferentemente a los requerimientos del sector productivo (público y privado) de bienes y servicios” (Ministerio de Educación, pág. 1).*

Por efectos de la investigación no se considerarán los Centros de Formación Técnica. Sin embargo, es relevante reconocer el grado profesional que proporcionan tales instituciones. Nuevamente, según la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza “*el título de técnico de nivel superior es el que se otorga a un egresado de un centro de formación técnica o de un instituto profesional que ha aprobado un programa de estudios de una duración mínima de mil seiscientas clases o cuatro semestres, que le confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional*” (BCN, 2023). En cambio, “*el título profesional es el que se otorga a un egresado de un instituto profesional o de una universidad que ha aprobado un programa de estudios cuyo nivel y contenido le confieren una formación general y científica necesaria para un adecuado desempeño profesional*” (BCN, 2023).

Así mismo, la normativa educacional chilena, la Ley 21.091 de Educación Superior menciona la formación de profesionales relacionados al turismo relativo f. técnico profesional, respecto al accionar del ministerio. Es decir, la Estrategia Nacional de Formación Profesional dentro de su contenido mínimo debe generar “*propuestas sobre mecanismos de coordinación intersectorial entre el Ministerio de Educación, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, en temas relacionados con la formación técnica y profesional*” (BCN, 2019).

Una vez, comprendido la configuración de las Instituciones de Educación Superior se requiere precisar qué es una carrera universitaria. Esta se define como el “*conjunto de actividades curriculares organizadas en un plan de estudios que conducen a la obtención de un título técnico de nivel superior o un título profesional*” (Comisión Nacional de Acreditación, pág. 4). Las carreras contemplan un plan de estudios. Está entendida como “*aquella parte del currículo que organiza los aprendizajes en asignaturas y actividades académicas a lo largo del programa de formación*” (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, pág. 16). También, se puede definir como “*una explicitación estructurada que define*

los tiempos y las asignaturas correspondientes a las áreas que forman parte del proceso formativo conducente al logro de perfil de egreso en los estudiantes de la carrera o programa. Normalmente éste incluye: perfil de ingreso, áreas de formación, malla curricular y programas de asignaturas” (Comisión Nacional de Acreditación, pág. 7).

La malla curricular de una carrera es “la representación gráfica de todas las asignaturas (obligatorias, optativas y de Formación Fundamental), de otras actividades académicas del plan de estudio, de salidas intermedias y del momento en que se obtiene el título y/o grado. En el caso de las asignaturas hay que precisar nombre, sigla, clave, prerrequisitos, secuencia semestral, créditos y horas presenciales del estudiante” (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, pág. 16. Y el perfil de egreso es el “conjunto de conocimientos, competencias y actitudes que el/la estudiante de la carrera o programa habrá internalizado al momento de su titulación o graduación, y constituye el marco de referencia para la aplicación de los criterios de evaluación” (Comisión Nacional de Acreditación, pág. 7).

1.5. Justificación e importancia de la investigación

El rubro de la hotelería es un mercado que está en constante evolución, por lo cual las necesidades de los profesionales deben ir creciendo con este. Es por ello, que el presente estudio podrá ser utilizado para actualizar las necesidades que tienen los profesionales actuales y futuros dentro del rubro, estando actualizados y preparados.

Por otro lado, será una base para evidenciar las barreras o brechas que se le ha otorgado a lo largo del tiempo a la formación profesional hotelera como tal.

Como consecuencia de los niveles deficientes de empleabilidad de los profesionales egresados de carreras del rubro hotelero. La investigación busca generar un antecedente para despertar el interés de otras entidades y establecimientos, para ser utilizado como referencia y así mejorar las actuales mallas curriculares de las instituciones de dichos estudios en Chile.

Conocer los aspectos que podrían ser mejorados e incorporados en las instituciones existentes, contribuirá al mejoramiento de la formación profesional de futuros estudiantes y su desempeño tanto en el ámbito laboral como personal, así también como podría influir en los profesionales ya existentes.

El estudio contribuirá a la mejora de los estudios que ofrecen las instituciones relacionadas a la hotelería en Chile, los cuales no prometen mayores aspectos que destaquen entre unos y otros, más allá de sus enfoques en administración, hotelería general o sustentabilidad, entre otros aspectos. Además, al reconocer las principales brechas que presentan las mallas curriculares, podría ser posible distribuir de mejor manera los recursos correspondientes implementando mayores herramientas, tecnologías o salidas prácticas, por ejemplo. En relación a lo anterior, se detecta que la mayoría de los establecimientos enfocan los estudios netamente al contenido teórico, obviando los talleres prácticos. Como también la entrega de herramientas para un mayor desarrollo personal y profesional.

Eso por el lado de la formación académica. Por el sector de los hoteles se generarán las competencias o habilidades excluyentes que los procesos de formación no están proporcionando. Así como, la generación de aberturas de instancias de comunicación y vinculación entre los hoteles y las instituciones académicas. En donde la industria podrá tener conocimiento del ambiente formativo del rubro y tener interés en contribuir a su fortalecimiento. Sin embargo, este estudio presenta un valor único. Dado que, las entidades nacionales de turismo, ya sea la Subsecretaría de Turismo o SERNATUR, al abarcar esta problemática su enfoque está en la empleabilidad. En base al estudio será posible identificar los puntos de quiebre que tengan los estudiantes al momento de ejercer profesionalmente, como consecuencia de su formación profesional.

Esta investigación se focaliza en identificar y reconocer los aspectos que generan esa brecha o barrera que forma parte del proceso de formación del profesional hotelero. Al distinguir tales elementos en los resultados de estudio se entregarán las demandas específicas del mercado laboral hotelero. Con esta consideración,

este antecedente podría proponer modificaciones en los contenidos formativos de las mallas curriculares o plan de estudio de las instituciones que imparten carreras de hotelería. En consecuencia, tal cambio puede generar un potencial aumento en la empleabilidad de los profesionales egresados. Ya que, el proceso de formación se verá fortalecido eliminando las barreras o brechas existentes en la contratación. Igualmente, el egresado contará con una base profesional más desarrollada y competitiva para el mercado laboral.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación: carácter mixto.

Como se mencionó anteriormente, la hipótesis de la investigación es, que, debido a la brecha existente entre los contenidos curriculares/pedagógicos de las mallas/programas de formación profesional universitaria o técnica con las necesidades de la industria hotelera, las competencias adquiridas durante la formación no son suficientes para que el profesional recién titulado se inserte completamente en el mercado laboral hotelero. Por ende, tal déficit genera las brechas que limitan la empleabilidad de los nuevos profesionales de hotelería.

La hipótesis es correlacional porque genera un vínculo entre dos variables, en donde este tiene un sentido de una misma dirección. Es decir, la relación que existe entre los contenidos de la formación profesional y los estándares o requisitos que fijan los hoteles estas se traducen en la brecha que genera la baja empleabilidad. Por lo que, si la formación profesional no adopta aquellos elementos excluyentes, la contratación por parte de los hoteles seguirá siendo baja.

Entonces, el alcance de la investigación es de carácter correlacional porque existe una asociación de dos variables por medio de un elemento común. En

otras palabras, este estudio tiene como fin conocer el nivel de relación entre la información obtenida de ambas variables. Sin embargo, el estudio también tiene un alcance descriptivo porque la investigación registra y recopila información de las variables que se están estudiando. Esto significa, que la investigación tiene un alcance descriptivo y correlacional.

En base a los antecedentes recogidos se buscará ahondar en el problema y su entorno. Mediante la recopilación de información, testimonios y herramientas investigativas conducirá al análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. Por ende, la investigación tiene un enfoque de tipo mixto. Dado que, contiene el enfoque cuantitativo y cualitativo.

El estudio seguirá con la fase cualitativa. Por medio de la realización de entrevistas a profesionales del rubro hotelero (jefes de áreas o de personal) y análisis comparativos de las mallas curriculares. Con la finalidad de reconocer los elementos que influyen al momento de la contratación de personal en la industria hotelera.

Una vez recopilada la información se continuará con la fase cuantitativa. Los datos y variables que se obtengan a través del proceso de investigación van a permitir identificar los elementos excluyentes que configuran las barreras o brechas. Para ello se considerarán los programas académicos y la oferta laboral que existen.

2.2. Etapas y fases de la investigación

El objetivo de este estudio se enfoca en abordar una posible problemática dentro de la industria hotelera nacional a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, que permita obtener información relevante del tema y poder diseñar muestras representativas que nos permitan elaborar conclusiones significativas.

En el siguiente estudio se realizará una investigación con las siguientes fases:

- 1) Idea: La idea surge con la elección del profesor guía del proyecto de título, que sugirió la idea del proyecto.
- 2) Planteamiento del problema: Se presenta la idea de proyecto al profesor titular de la especialidad y la aprueba. Entonces, se plantea la problemática en la versará la investigación. Tal problemática es que existen potenciales brechas entre la formación que imparten las carreras de hotelería y las necesidades que la industria establece.
- 3) Revisión de literatura: Con el fin de conocer los estudios previos y la base en que se moverá la investigación se revisan los estudios e investigaciones previos de las entidades nacionales de turismo y educación. Para luego desarrollar el marco teórico.
- 4) Elaboración de la hipótesis: Se establece la hipótesis del proyecto según la información obtenida por medio del estado del arte y el marco teórico.
- 5) Selección de muestra: Se establece la muestra de hoteles que requiere la investigación. Para que sea representativa.
- 6) Se establecen las herramientas para la recolección de datos: La investigación utilizará herramientas de entrevistas guiadas y análisis comparativos.
- 7) Definición de las preguntas e indicadores: Se establecen las preguntas de las entrevistas dirigidas a los hoteles seleccionados y los indicadores que se usarán para el análisis comparativo de las mallas.
- 8) Obtención de datos: Para la recopilación de datos primarios se implementarán las entrevistas y encuestas a los profesionales del área

hotelera en Chile. Por otro lado, para la obtención de datos secundarios será por medio del análisis comparativo con los indicadores establecidos de los programas curriculares. Luego, se grafican según los resultados obtenidos.

- 9) Análisis de los resultados: Con la información obtenida de las entrevistas y análisis comparativo se agrupan las respuestas de la entrevista según los elementos que más se repiten. Y con la mallas se seleccionan los contenidos predominantes. Esto considerará datos primarios y secundarios. Además, se valida o no la hipótesis.
- 10) Conclusiones: Con el análisis de los resultados se genera el antecedente y se concluye la investigación.

2.3. Diseño muestral

- a. Público objetivo: Instituciones profesionales de formación hotelera en Chile y docentes y profesionales del rubro hotelero.
- b. Muestra:
- i. **Muestra probabilística**: consiste en seleccionar una muestra representativa de las instituciones y hoteles en Chile. Para esto, se usará muestreo o muestra estratificados. Esto para representar las instituciones de formación hotelera y hoteles seleccionados.

Tabla 3: Tabla de Entidades para Entrevistar

CANTIDAD	TIPO	ZONA	MÉTODO
1	Entidades Nacionales de Turismo	Norte, Centro y Sur	Cuestionarios, Entrevistas

	(SERNATUR, FEDETUR, entre otros)		
8	Hoteles	Norte, Centro y Sur	Cuestionarios, Entrevistas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Tabla de mallas para el análisis comparativo

CANTIDAD	INSTITUTOS	GRADO ACADÉMICO
6	Institutos Profesionales	Técnico y Profesional
8	Universidades	Profesional

Fuente: elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recopilación y obtención de datos.

- a. Primarias: Aquí se utilizarán herramientas de observación directa. Para esto la investigación se llevará a cabo por medio de entrevistas guiadas a los hoteles seleccionados. Con la finalidad de identificar las brechas o barreras que impiden la contratación y que están presentes en el proceso formativo.

Para los hoteles que no se logró capitalizar las entrevistas, se buscará recopilar información mediante cuestionarios y encuestas que indiquen las competencias, habilidades y aptitudes que requieren los profesionales. Y qué sugerencias tienen para sobre lo que no entrega la formación profesional y que es esencial.

- b. Secundarias: Aquí se usarán los estudios previos, documentos online, las mallas curriculares de las páginas web de las instituciones, marcos legislativos, entre otros.

2.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Con respecto a los alcances y limitaciones se conoce lo siguiente.

2.5.1. Alcances:

- Formación profesional de la hotelería en Chile: La investigación se enfocará principalmente en este punto. Mediante el contenido curricular de los planes de estudio de las instituciones. Esto mediante la información sobre programas educativos. Para evidenciar las brechas que podrían existir dentro del desarrollo profesional.
- Requerimiento específico de los hoteles: Se identificarán qué competencias y habilidades los empleadores buscan para configurar los cargos de las diferentes áreas de un hotel. Asimismo, reconocer aquellos aspectos condicionantes que privan de optar a los puestos de trabajo.
- Mejoría de los programas: En los diversos institutos y universidades que tengan relación con la formación profesional dentro del rubro de la hotelería.

2.5.2. Limitaciones:

- Obtención de permisos: Existen limitaciones para acceder a la información de las páginas web de las instituciones de educación superior seleccionadas. En las que se requieren ciertos permisos para acceder a ella, ya que no es pública.

- Establecimientos involucrados: La investigación se enfocará únicamente en universidades, institutos, hoteles, entre otros, que se relacionen directamente con la hotelería como tal. Por lo que, el trabajo de campo tiene como limitante el tiempo y disposición de estos establecimientos.
- Duración: Existe un tiempo acotado considerando el total de establecimientos existentes en Chile.
- Temas de confiabilidad: Algunos hoteles por temas de confiabilidad no acceden a compartir información.
- Dinero: Desconocer la cantidad monetaria con la cual será respaldado el proyecto, conlleva a considerar actividades de obtención de datos de menores recursos, con menor desplazamiento dentro del país y visitando un mínimo de establecimientos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Exposición de los resultados del estudio basado en los datos recogidos durante el trabajo de campo

Ya concluido el trabajo de campo para la recopilación de información y datos se obtuvo lo siguiente. Se realizaron 9 entrevistas totales, en donde 8 corresponden a hoteles y la otra al Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). Los hoteles entrevistados fueron 7 de la Región Metropolitana, 1 de la Región de Valparaíso y 1 de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Estos fueron los siguientes: The Singular, Novotel Viña del Mar, Hotel La Calma de Rita, Hotel Terrado Rancagua, Hotel AWA, Hotel Renaissance, Hotel Wyndham Garden y Hotel DoubleTree by Hilton Kennedy. Por lo tanto, se procederá a mostrar los

resultados por medio de gráficos. En relación a las mallas se presentará un cuadro comparativo de acuerdo a indicadores.

La entrevista está estructurada de la siguiente forma. Se establecieron 5 categorías específicas de un tema y dentro de estas se fijaban entre 3 a 4 preguntas por sección. Estas categorías son: 1) Aptitudes y competencias. 2) Vínculo con Instituciones de formación académica. 3) Experiencia y conocimiento práctico. 4) Idiomas y adaptación (brechas). 5) Ética. Además, de estas hay un sexto ítem de sugerencias que daba el entrevistado. Para la obtención de los resultados que se desprende del trabajo de campo se utilizó la siguiente metodología. Por cada respuesta según la pregunta se le asignó un número en cada una de las entrevistas. Por ejemplo, la categoría de aptitudes y competencia se le otorgó tres tipos de competencias según lo expuesto en las entrevistas. Estas son competencias básicas, técnicas y profesionales. Entre estas tres respuestas, las que indicó el entrevistado se le asignó un número respecto a la cantidad de determinada competencia que hay en el hotel, ya sea básica, técnica o profesional. Este mismo proceso se hizo con las demás categorías. Esto, para luego en una tabla de elaboración propia sumar las respuestas. De esta forma obtener la tendencia y poder graficar.

Tabla 5: Resultados Transcripciones de Entrevistas en Hoteles

RESULTADOS TRANSCRIPCIONES DE HOTELES				
CATEGORÍA	PREGUNTA	RESULTADO	CANTIDAD	DETALLE
Aptitudes y competencias	¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel?	Competencias Básicas	20	
		Competencias Técnicas	7	
		Competencias profesionales	10	
	¿Qué nivel de formación requieren para los cargos específicos para el hotel? (Jefes, directores, gerentes)	Enseñanza Superior	8	
		Experiencia previa	4	
		No es relevante	3	
	¿Cuáles son las universidades o institutos de donde provienen	Santo Tomas	4	
Inacap		6		

	principalmente? (al momento de recibir ofertas de trabajo)	Duoc	4	
		Andrés Bello	2	
		Otras	7	
Vínculo con instituciones de formación académica	¿Existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección?	Si	6	
		No	3	
	¿Tienen alguna mesa de trabajo o comunicación directa?	Si	3	
		No	5	
Experiencia y conocimiento práctico	¿Qué tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca?	Importante	3	
		No es relevante	4	
		Ambas (Formación profesional y experiencia laboral)	6	
	¿Cuáles son esos conocimientos prácticos claves? (palabras claves)			
Idiomas y Adaptación	¿Cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero?	Inglés	9	
		Portugués	9	
		Otros (Cuales son)	1	
	¿El manejo de inglés es una condicionante importante para la contratación del personal en un hotel?	Si	7	
		No	2	
	¿Cuáles son los departamentos o áreas en las que se invierta más desarrollo o capacitación?	Front Desk	7	
		Food and Beverage	5	
		Housekeeping	4	
		Otros	4	
	¿Qué experiencia o conocimiento se perfila como limitante para la contratación?	Idioma (Inglés)	4	
		Experiencia	3	
		Valores	2	
No hay limitantes		2		
Otros (detalle)		3		
Ética	¿Herramientas para resolver conflictos?	Si	8	
		No	1	
Sugerencias	¿Cuáles?			

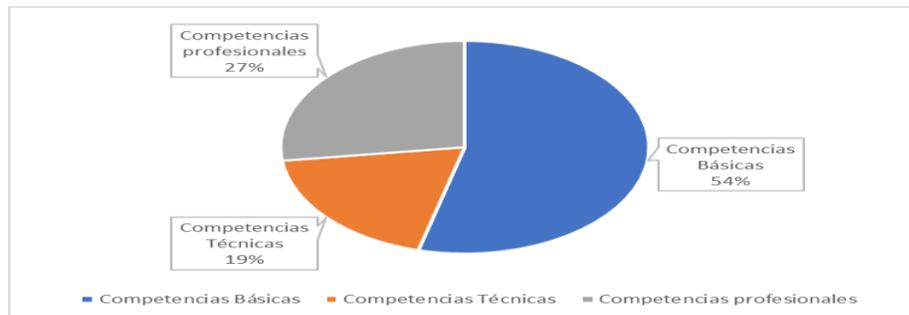
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Resultados Entrevistas Hoteles

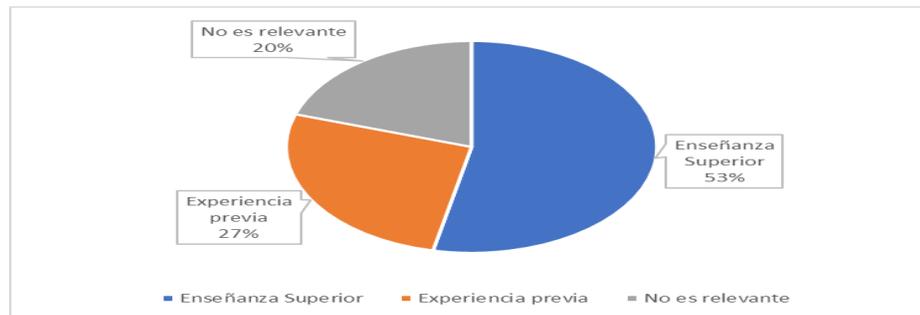
a. Categoría: Aptitudes y competencias

Gráfico 1: ¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel?



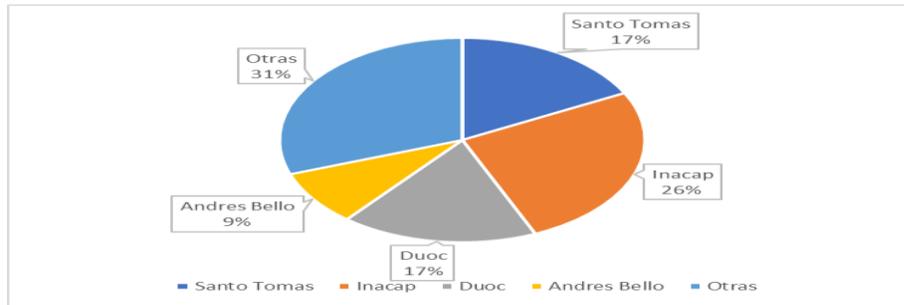
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2: ¿Qué nivel de formación requieren para los cargos específicos para el hotel?



Fuente: elaboración propia.

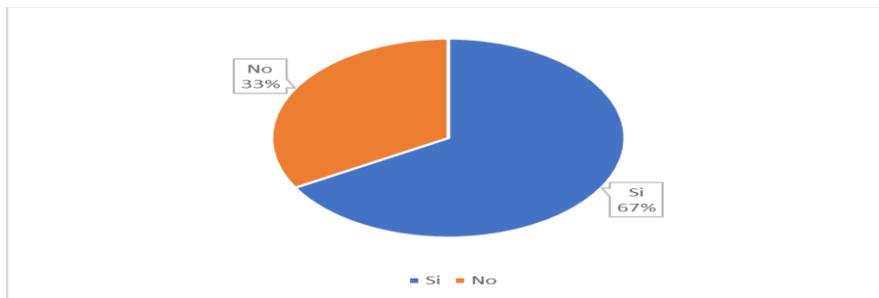
Gráfico 3: ¿Cuáles son las universidades o institutos de donde provienen principalmente? (al momento de recibir ofertas de trabajo)



Fuente: elaboración propia.

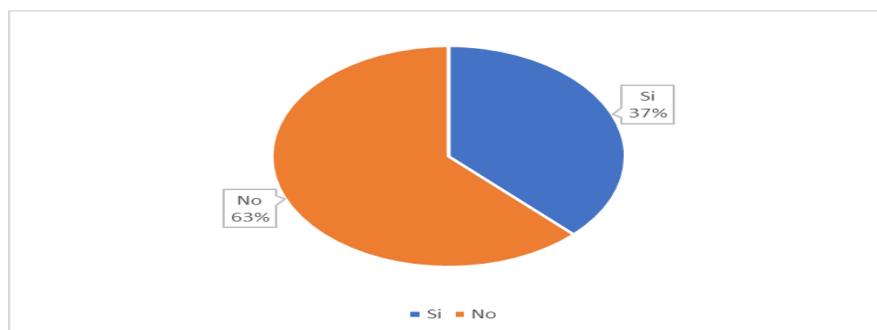
b. Categoría: Vínculo con instituciones de formación académica

Gráfico 4: ¿Existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección?



Fuente: elaboración propia.

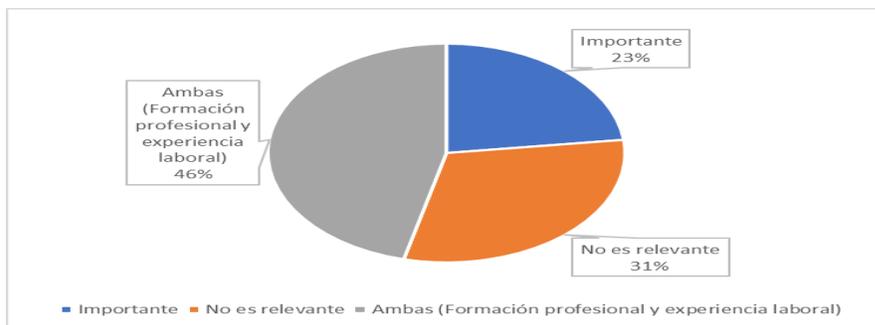
Gráfico 5: ¿Tienen alguna mesa de trabajo o comunicación directa?



Fuente: elaboración propia.

c. Categoría: Experiencia y conocimiento práctico

Gráfico 6: ¿Qué tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca?



Fuente: elaboración propia.

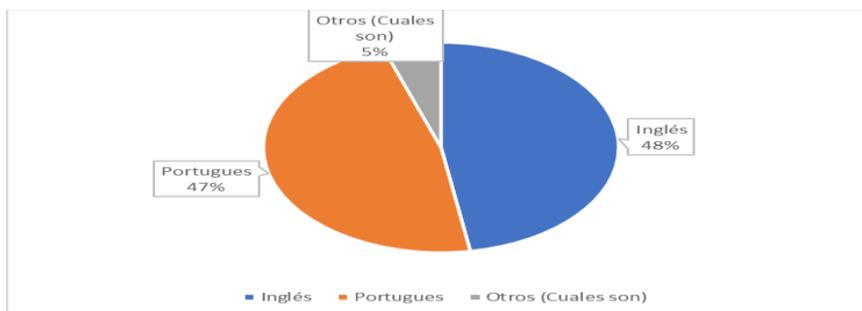
- **¿Cuáles son esos conocimientos prácticos claves?**

Los conocimientos prácticos que se nombraron fueron:

- Manejo de Software PMS (Opera).
- Conocimiento de
- Vocación de servicio
- Lenguaje no verbal
- Idioma
- Resolución de conflictos

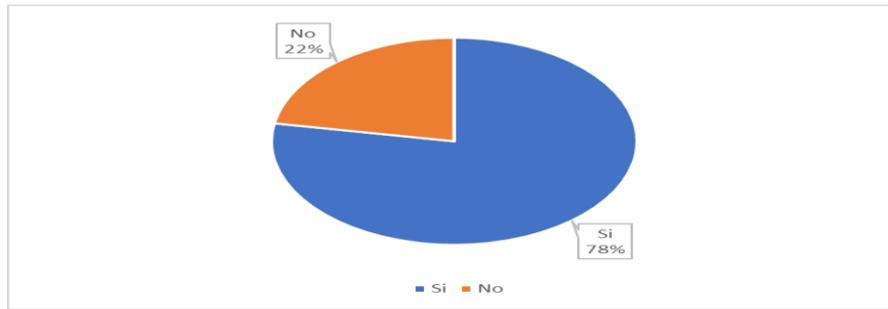
d. Categoría: Idiomas y adaptación

Gráfico 7: ¿Cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero?



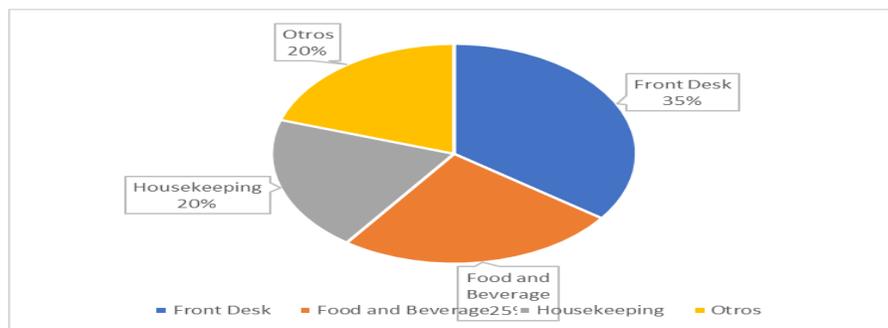
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8: ¿El manejo de inglés es una condicionante importante para la contratación del personal en un hotel?



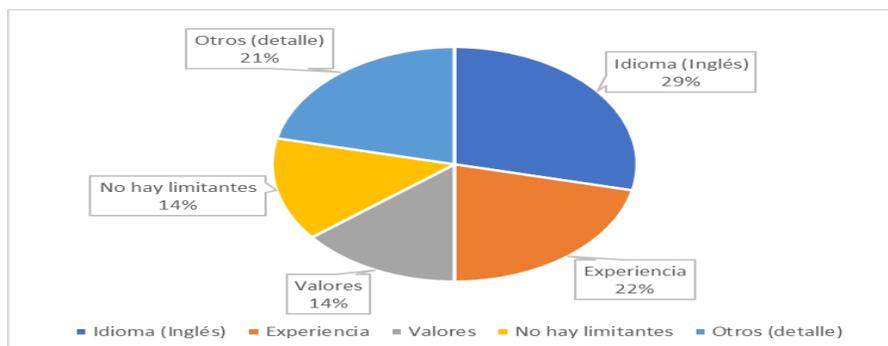
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 9: ¿Cuáles son los departamentos o áreas en las que se invierte más desarrollo o capacitación?



Fuente: elaboración propia.

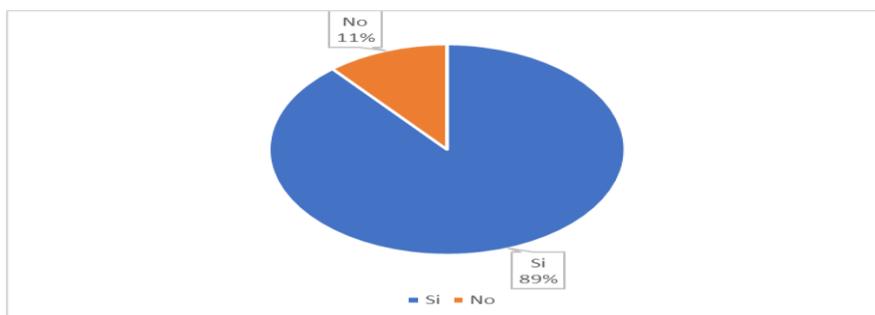
Gráfico 10: ¿Qué experiencia o conocimiento se perfila como limitante para la contratación?



Fuente: elaboración propia.

e. Categoría: Ética

Gráfico 11: ¿Herramientas para resolver conflictos?



Fuente: elaboración propia.

f. Categoría: Sugerencias

Las sugerencias que más se repitieron fueron:

- Mayor experiencia
- Instancias prácticas previas para introducirse en el mercado laboral
- Mayor atención a las habilidades sociales y emocionales, y manejo
- Aumento de horas de aprendizaje de inglés
- Manejo de comunicación con huéspedes y compañeros
- Programas de liderazgo
- Herramientas para la solución de conflictos
- Dinámicas de role playing, para entender al cliente
- Mostrar una mirada fidedigna del mercado laboral del rubro (crecimiento interno)

3.1.2. Resultados Cuadro Comparativo Mallas Curriculares

En el caso del análisis de las mallas curriculares este se realizó en un informe previo, correspondiente a la asignatura Proyecto Integrado de Titulación I, llamado ¿Existen brechas en la formación académicas de los establecimientos de educación superior en Chile?

En este estudio comparativo “se utilizarán las mallas curriculares de las universidades e institutos profesionales que dictan carreras del rubro de la hotelería. Para eso, se van a comparar los contenidos de las mallas de la Universidad San Sebastián, Universidad Andrés Bello, Universidad Austral, Universidad de Valparaíso y la Universidad de La Serena. Para este análisis, se establecerán los siguientes indicadores:

- Perfil de egreso
- Cantidad de semestres
- Realización de talleres prácticos (no se consideran los master o postgrados)
- Nivel de empleabilidad e ingresos
- Competencias digitales de software y programas” (Gálvez et al., 2022, pág. 10).

a. Universidades

i. **Universidad San Sebastián – Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo**

Tabla 6: Indicadores Universidad San Sebastián

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
------------------	-------------	-----------	---------------	------------------------

<p>El Ingeniero en Gestión de Expediciones y de Ecoturismo podrá desempeñarse en ámbitos como empresas privadas en área de alojamiento, Tour Operadores, agencias de viaje, lodges, empresas de transporte turístico, organizaciones no gubernamentales y corporaciones de turismo entre otras; en entidades públicas como instituciones nacionales, municipalidades y de gobiernos; en consultorías, tanto en organizaciones públicas como privadas y en el ejercicio independiente de la profesión.</p>	<p>La carrera cuenta con un total de 8 semestres.</p>	<p>En la carrera existen dos instancias de prácticas. En el 4° semestre se debe realizar la práctica inicial (90 horas). Y en el 8° semestre se debe realizar la práctica profesional (180 horas), dentro del ámbito de cada especialidad.</p>	<p>El porcentaje de empleabilidad para el primer año es de 28,1% y para el segundo año es de 36,5%. En cuanto a los ingresos no se encontraron datos disponibles.</p>	<p>Dentro de las competencias digitales tenemos lo siguiente. En los 3 años de plan común se entregan las competencias de manejo de Office (Excel principalmente), QGIS, Open Street Maps y Above Premiere y Bridge. Dentro de la especialidad de Gestión de Alojamientos Sustentables se entrega la competencia del manejo de software de Cloudbeds.</p>
---	---	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

ii. Universidad Andrés Bello – Ingeniería en Turismo y Hotelería

Tabla 7: Indicadores Universidad Andrés Bello

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El Ingeniero en Turismo y Hotelería, es un profesional capaz de adaptar y aplicar sus conocimientos y habilidades a una actividad dinámica y diversa, en un contexto de sustentabilidad, calidad de los servicios, desarrollo tecnológico, manejo del idioma Inglés, relaciones interpersonales y liderazgo con énfasis en la gestión, emprendimiento, innovación, y uso de tecnologías de la información en organizaciones de la industria turística, hotelera y de la hospitalidad que le permiten generar valor, mediante el conocimiento adquirido y el razonamiento analítico, tanto en las organizaciones donde se desempeña, como en actividades empresariales propias.	La carrera cuenta con un total de 8 semestres.	En la carrera existen dos instancias de prácticas. En el 4° semestre se debe realizar la práctica (360 horas). Y en el 8° semestre se debe realizar la práctica profesional (360 horas).	El porcentaje de empleabilidad para el primer año es de 30,1% y para el segundo año es de 41,8%. En cuanto a los ingresos promedio al cuarto año se encuentran entre los \$900 mil a \$1 millón.	Dentro de las competencias digitales tenemos lo siguiente. No especifica las herramientas digitales que provee. Solo menciona que, dentro de la formación, los egresados cuentan con la competencia de desarrollo, análisis y resolución de contenidos digitales.

Fuente: elaboración propia.

iii. Universidad Austral de Chile – Administración de Empresas de Turismo

Tabla 8: Indicadores Universidad Austral de Chile

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El Administrador de Empresas de Turismo de la Universidad Austral de Chile será capaz de planificar, gestionar y desarrollar la actividad turística y autogestionar innovadoras oportunidades de negocio, tanto en el ámbito de las unidades territoriales como a nivel del tejido empresarial en el dinámico escenario nacional e internacional, promoviendo el desarrollo armónico y sustentable del turismo que contribuyan al respeto por la naturaleza, la cultura y las comunidades locales desde principios éticos y de responsabilidad social, empleando asertivamente habilidades relacionales y comunicacionales con los grupos de interés que conforman el sector turístico en un mundo caracterizado por la globalización e internacionalización de los mercados.	La carrera cuenta con un total de 10 semestres.	En la carrera existe una instancia de práctica. En el 9° semestre de 357 horas cronológicas.	El porcentaje de empleabilidad para el primer año es de 54,3% y para el segundo no se tienen datos. Y en relación al ingreso promedio no hay datos disponibles.	Dentro de las competencias digitales tenemos lo siguiente. La formación entrega competencias digitales de marco general. Como lo son el uso de plataformas digitales, análisis de datos de informes/estadísticas y programas de gestión de empresas turísticas.

Fuente: elaboración propia.

iv. Universidad de Valparaíso – Administración Hotelera y Gastronómica

Tabla 9: Indicadores Universidad de Valparaíso

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
<p>Profesional universitario conocedor de las ciencias de la administración con un fuerte enfoque en las empresas de la industria de la hospitalidad, quien es capaz de operar y administrar empresas hoteleras y gastronómicas, con una visión estratégica de la gestión de estas; lo que le permite alcanzar altos estándares de calidad. Asimismo, es capaz de desarrollar y emprender un negocio que le permita aplicar los conocimientos y técnicas aprendidos durante la carrera, desplegando sus capacidades de trabajo en equipo y utilización de un idioma extranjero que le facilitan ejercer un liderazgo responsable.</p>	<p>La carrera cuenta con un total de 9 semestres.</p>	<p>En la carrera existen dos instancias de prácticas. Al 6° semestre se realiza la práctica intermedia (180 horas) y en 9° se realiza la práctica profesional e introducción a la empleabilidad (540 horas).</p>	<p>El porcentaje de empleabilidad para el primer año es de 36,0% y para el segundo año es de 50,7%. En cuanto a los ingresos promedio al cuarto año se encuentran entre los \$800 mil a \$900 mil.</p>	<p>Dentro de las competencias digitales tenemos lo siguiente. No hay especificación sobre las competencias digitales de la carrera.</p>

Fuente: elaboración propia.

v. Universidad de La Serena – Ingeniería en Administración de Empresas/Licenciatura en Administración Turística

Tabla 10: Indicadores Universidad de la Serena

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El Ingeniero(a) en Administración de Empresas con Licenciatura en Administración Turística de la Universidad de La Serena, es un profesional con conocimientos, habilidades y actitudes para: administrar negocios y empresas; dirigir, liderar y trabajar en equipo; desenvolverse en ambientes altamente competitivos, con actitud creativa y emprendedora y con un sólido compromiso ético y social; planificar, dirigir y coordinar acciones destinadas a fortalecer el desarrollo turístico, tanto a nivel local, nacional como internacional.	La carrera cuenta con un total de 9 semestres.	En la carrera existen dos instancias de prácticas. Primero, al 5° semestre se realiza la práctica de familiarización (160 horas) y, luego, al 8° semestre se realiza la práctica profesional (320 horas).	No se encuentran datos de empleabilidad e ingresos de la carrera.	Dentro de las competencias digitales tenemos lo siguiente. La carrera entrega competencias digitales de habilidades en el uso de las tecnologías de la información, capacidad para el diseño de sistemas de información y análisis de elementos de carácter matemático, estadístico, legal, y económico.

Fuente: elaboración propia.

b. Institutos Profesionales

i. **INACAP – Hotelería y Servicio**

Tabla 11: Indicadores INACAP

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El titulado de la carrera de Administración en Hotelería y Servicios del Instituto Profesional INACAP está preparado para gestionar procesos operativos, administrativos y comerciales en servicios de alojamiento y alimentos & bebidas. Sus áreas de inserción laboral se relacionan con organizaciones públicas y privadas de servicio de alojamiento, restauración, entretención, centros de eventos, cruceros, catering aéreo, hotelería industrial, clínicas y hospitales, emprendimientos propios y de terceros, tanto en Chile como en el extranjero.	La carrera cuenta con un total de 8 semestres.	Existen dos instancias de práctica. Al 3° semestre se cursa la práctica profesional (360 horas) y al 7° semestre se cursa otra práctica profesional (360 horas).	El porcentaje de empleabilidad para el primer año es de 36,7% y para el segundo año es de 39,2%.	Dentro de las competencias digitales se encuentran manejo de OPERA, del simulador hotelero CESIM y herramientas de ofimática.

Fuente: elaboración propia.

ii. Instituto Profesional AIEP – Técnico en Hotelería

Tabla 12: Indicadores Instituto Profesional AIEP

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El Técnico de nivel superior en Hotelería es un profesional técnico con competencias para administrar las operaciones de hotelería y resorts internacionales de acuerdo con los estándares de la industria y a la legislación vigente, desde un enfoque de calidad y servicio al cliente y considerando la responsabilidad social y las soluciones sostenibles para los impactos ambientales de dichas operaciones.	La carrera cuenta con un total de 5 semestres.	La carrera tiene solo una práctica en el 5° semestre de 504 horas.	No se encuentran datos de empleabilidad e ingresos de la carrera.	Las competencias digitales que entrega la carrera son el software Micros 3.700 y PMS Opera Cloud.

Fuente: elaboración propia.

iii. Instituto Profesional EATRI – Técnico en Inglés Mención Hotelería y Turismo

Tabla 13: Indicadores Instituto EATRI

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El egresado estará en condiciones de desempeñarse en hoteles, agencias de viaje, tour operadores, como ejecutivo de ventas y guía de turismo.	La carrera cuenta con un total de 4 semestres	No contempla instancias de práctica.	No se encuentran datos de empleabilidad e ingresos de la carrera.	No se mencionan competencias digitales.

Fuente: elaboración propia.

iv. Instituto Culinary – Administración de Empresas de Hotelería y Servicios

Tabla 14: Indicadores Instituto Culinary

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
El administrador en artes culinarias y servicios puede desempeñarse en cocinas de hoteles, restaurantes, casinos, instalaciones de salud, empresas de catering, cruceros, eventos gastronómicos, entre otros. Su formación le entrega también sólidas herramientas para el emprendimiento, con énfasis en la creación de nuevos productos gastronómicos, y sólidos	La carrera cuenta con un total de 6 semestres la salida técnica y de 8 semestres la salida profesional.	Contempla 3 instancias de práctica. La primera es la práctica de servicio que se realiza en el 2° semestre (126 horas). La práctica intermedia (413 horas) se realiza en el 4° semestre. Y la práctica	En el primer año la empleabilidad es de un 38,7% y en el segundo es de un 32.4%.	La carrera contempla las competencias digitales de Excel, Canvas, Photoshop e Illustrator.

conocimientos en el área administrativa y comercial para generar propuestas que exploran las técnicas de gastronomía clásica y las de vanguardia, propias de la cocina moderna.		profesional (413 horas) se realiza en 6° semestre		
---	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

v. Duoc UC – Administración Hotelera

Tabla 15: Indicadores Duoc UC

Perfil de egreso	C/semestres	Prácticas	Empleabilidad	Competencias digitales
Estará capacitado para operar y supervisar las áreas de alimentos y bebidas, recepción y habitaciones, en empresas de hospedaje y de servicios gastronómicos; planificar y coordinar eventos y banquetes, de acuerdo a protocolos establecidos, atendiendo a clientes nacionales e internacionales, en idioma español y en inglés. En su formación, Duoc UC promueve el desarrollo de personas integrales,	La carrera cuenta con un total de 5 semestres	Existen dos instancias de práctica. La práctica laboral (180 horas) que se realiza en el 3° semestre y la práctica profesional (360 horas) que se realiza en el 5° semestre.	La empleabilidad del primer año es de un 31,0% y al segundo año es de un 39,5%.	Las competencias digitales que contempla la carrera son Microsoft Office, PMS Opera y redes sociales.

conscientes de su dignidad trascendente, y comprometidas con las personas y la sociedad, integrando la ética, los valores cristianos y el desarrollo de las competencias necesarias para el mundo de hoy.				
--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Los datos e información de los cuadros comparativos fueron extraídos del documento Guía de Perfiles de Egreso 2021 elaborado por la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, y de la página web mifuturo.cl de la Subsecretaría de Educación Superior.

3.2. Discusión y análisis de los resultados

De la primera pregunta de los 9 hoteles un 54,1% mencionó que las competencias básicas son las más requeridas al momento de la contratación. Seguido de un 27% de las competencias técnicas. De estas competencias básicas se destacan las competencias socio emocionales o conductuales como la amabilidad, la atención, comunicación y empatía. Por lo tanto, las competencias que requiere el mercado son las que configuran la hospitalidad. Las carreras de las instituciones tienen dentro sus planes de estudio tienen asignaturas de hospitalidad y servicio de excelencia, pero desde la perspectiva teórica. Este marca un primer condicionante que se transforma en barrera, la actitud hospitalaria que debe ser desarrollado en las etapas de formación y que se relaciona directamente con las habilidades blandas y manejo de emociones. Tales aspectos no están focalizados o profundizados en los procesos formativos. Ya que, *“el tema es que como les decía al principio, esas capacitaciones están muy orientadas al desarrollo de conductas, entonces es más difícil porque los*

conocimientos yo solamente les digo y ahí depende de cuantas veces uno lo repasa para poder acordarse y después como los analiza para poder aplicarlo, pero en el caso de la conducta es más difícil porque no es solo un conocimiento, es como una manera de ser, como yo reflexiono al respecto de cómo viene el comensal y todo eso” (Transcripción entrevista SERNATUR, pág. 7).

También, se le da una relevante importancia al conocimiento técnico como el manejo de software, marketing, uso de redes sociales, etc. Sin embargo, es relevante el bajo porcentaje que se le da las competencias profesionales, que son las que proporcionan la formación académica. Esto genera el precedente de que no hay coordinación entre el mercado laboral y los contenidos. Es decir, las mallas curriculares presentan programas completos y satisfactorios, pero la industria hotelera se diferencia del resto por el hecho de tener pleno conocimiento del aspecto práctico, de la operación en sí misma. Entonces, esos contenidos no presentan problemas porque generan la base teórica para desenvolverse en el mundo laboral. No obstante, esto tiene que estar unido con la experiencia práctica que sólo entrega la operación diaria. Ese aprendizaje es paulatino y las instituciones no indagan en eso. Cuando hablamos de operación, no solo se refiere a cómo desenvolverse en el cargo, sino que también cómo aplicar las competencias conductuales.

De la segunda pregunta se destaca que el 53,3% de los hoteles exigen educación superior para optar a sus cargos. Sin embargo, un 26,7% respondió que sumando al grado profesional se requiere experiencia previa. Esto marca un antecedente notorio sobre la importancia de la experiencia al momento de seleccionar y contratar personal.

- *“La experiencia es altamente valorada especialmente si se quiere emplear luego de un estudio de pregrado o técnico, si son estudios técnicos es muy difícil que te contraten inmediatamente sin que tengas experiencia con la expectativa de sueldo que seguramente una persona que se tituló tiene, en ese sentido lo mejor es que hayan tenido mucha experiencia en sus*

prácticas (...) Yo diría que a nivel técnico y profesional es altamente exigida la experiencia” (Transcripción entrevista SERNATUR, pág. 6).

- *“Cuando nosotros recibimos postulantes, siempre los puestos requieren experiencia por lo menos en algún hotel, es difícil insertar colaboradores que no tengan experiencia previa” (Transcripción entrevista The Singular, pág. 4).*

Con relación a la procedencia de instituciones, el 43,5% provienen de Institutos profesionales y el porcentaje de 18,9% de otros mencionan más institutos que universidades. Destacándose Inacap, Duoc y AIEP. La universidad que más aporta profesionales es la Universidad Santo Tomás. Previamente, en la revisión de literatura pertinente a la investigación, la Mesa de Capital Humano en un estudio determinó que los empleadores optan preferencialmente a la contratación de perfiles técnicos que profesionales. Esto puede tener relación que los institutos ofrecen mayor instancias de prácticas con mayor número de horas y profundizan más en las competencias técnicas, como manejo de software.

Sobre el vínculo de los hoteles con las instituciones, el 66,7% indica que si colabora con las universidades e institutos. Sin embargo, este vínculo es en su gran mayoría instancias para realizar prácticas iniciales o profesionales. De los hoteles entrevistados solo el 37,5% formaba parte de una mesa de trabajo. *“Tenemos apoyo en algunos casos con las prácticas. En donde mandan varios practicantes para acá (hotel). Pero, a veces es al revés. Nosotros tenemos que estar pendiente de la institución. Preguntándole: ¿oye tienes a alguien que necesite práctica?, en vez de ser al revés” (Transcripción entrevista Hotel Renaissance, pág. 2).*

Con respecto, a la importancia del conocimiento práctico el 30,8% indicó que no es relevante. No obstante, el 46,2% señaló que el conocimiento práctico unido con la experiencia es necesario para la contratación. Esto marca la pauta de que la práctica previa o historial es un elemento condicionante para optar a un cargo

del rubro. En relación con los resultados anteriores, se obtuvo los siguientes conocimientos prácticos claves con respecto a las respuestas donde es excluyente tanto la formación profesional como la experiencia previa. Estos son:

- Manejo de Software PMS (Opera)
- Conocimiento de OTA'S
- Vocación de servicio
- Lenguaje no verbal
- Idioma
- Resolución de conflictos

Ahora bien, con el manejo de idiomas se obtuvo que el 48% indicó que el inglés es un idioma fundamental para el cargo, como también el portugués con un 47%. *“Por el sector en que estamos, que es alto y cercano a la cordillera se requiere del inglés y portugués”* (Transcripción entrevista Hotel DoubleTree by Hilton Kennedy, pág. 2). Cuando se preguntó sobre el idioma inglés como un elemento condicionante para la contratación el 77,8% señaló que es determinante. Por ende, el manejo de este idioma se perfila como una variable excluyente que el profesional de la hotelería debe tener. Las instituciones no dedican una profundización al manejo del inglés para generar un nivel intermedio-avanzado. Esto significa, que hay déficit en la cantidad de horas que se destinan al aprendizaje del idioma. *“El inglés es fundamental pero no por el nivel de demanda que tenga acá en Chile, sino porque muchas veces los estos software que yo les explico, vienen en inglés. Entonces, no es solo una cosa de facilitar la comunicación con los huéspedes, sino también de facilitar el trabajo interno”* (Transcripción entrevista SERNATUR, pág. 6).

Con respecto a las áreas o departamentos en las cuales se invierte más desarrollo y capacitación, una de ellas fue el área de Front Desk (Recepción) que obtuvo un 35%, seguido del área de Food and Beverage con un 25%. Además, las otras áreas del hotel junto con Housekeeping obtuvieron una minoría con un

20% en relación al desarrollo continuo de estas mismas. Es decir, que el proceso de mejora continua está mejor implementado en las áreas de recepción y alimentos y bebidas, esto puede ser por varios motivos, uno de ellos es que debido a que existe una mayor rotación de personal dentro de esas áreas, tienen que estar capacitando constantemente a personas nuevas que ingresan a los diferentes cargos. Por otro lado, Front Desk y Food and Beverage al ser una de las áreas con mayor exposición al público en relación con la imagen del hotel, estos invierten más desarrollo profesional en el personal ya sea en los ámbitos de servicio al cliente como en la formación tecnológica para el uso de programas (PMS).

Al preguntar por las limitantes o condicionantes al momento de la contratación se obtuvo que el 28,6% dijo que el inglés es un parámetro excluyente. De la misma forma, el 21,4% señaló la experiencia como condicionante para la contratación. En base a esto se pueden ya establecer dos variables excluyentes esenciales al momento de contratar personal. Estas serían la experiencia y el inglés.

- *“Ahora no se da en todas las áreas, pero en recepción es un condicionante o excluyente manejar el inglés. Uno puede tener todo el conocimiento, las prácticas, experiencia. Pero si no habla inglés no me sirve”* (Transcripción entrevista Hotel Renaissance, pág. 3).
- *“Consideramos que la experiencia te entrega todo lo demás para pulir tu atención al cliente y para lograr soltarte”* (Transcripción entrevista Novotel Viña del Mar, pág. 1).

Sobre las herramientas para resolver conflictos, un 89% de los hoteles entrevistados indicó que tienen a disposición las suficientes herramientas para resolver diversos problemas que se presenten, ya sea para situaciones puntuales como para capacitar en ese ámbito al personal recién integrado en el cargo de alta exposición de manera formal. *“Acá en el hotel para resolver conflictos usamos un modelo llamado Learn. L de listen para escuchar el problema del huésped, escuchamos atentamente todo lo nos tiene que decir. E de empathize,*

en donde empatizamos con su problema. A de apologize, nos disculpamos, aunque no tenga nada que ver con nosotros, nos disculpamos por el problema, lamentamos mucho lo sucedido. R de Respond le damos al huésped su respuesta y después viene la N de Notify, en donde notificamos a las áreas que corresponda cosa de que quien tenga que hacer algún deje maneje al respecto lo resuelva.” (Transcripción entrevista Hotel Renaissance, Pág. 5) Por otro lado, un 11% indicó que no posee herramientas formales para resolver situaciones de alta exposición, pero que sí cuentan con apoyo de persona a persona en algún posible conflicto.

Por último, la entrevista destina el final para que el entrevistado diera sugerencias de qué creen que falta en los procesos formativos. En la que se destacaron principalmente: Mayor experiencia, instancias prácticas previas para introducirse en el mercado laboral, mayor atención a las habilidades sociales y emocionales, aumento de horas de aprendizaje de inglés y mostrar una mirada fidedigna del mercado laboral del rubro. Esta última se torna relevante ya que, *“las mallas están bien, y creo que el problema en sí, es el enfoque que se le da cuando uno se titula, es difícil salir de estas carreras con el título de Tourism and Hospitality Manager, y en el fondo postular directamente como salido del horno a ser gerente de F&B porque el gerente de F&B necesita su trayectoria que lo respalde, entonces finalmente creo que las instituciones deberían darle el enfoque más apropiado y quizás tener un ajuste en lo que son las prácticas”* (Transcripción entrevista The Singular, pág. 6).

Esto indica que una situación que el proceso formativo ignora, que es la base de la industria hotelera. Uno de los pilares de la hotelería es el crecimiento interno. Sin embargo, la formación académica o el título profesional egresa un perfil de carácter administrativo. A diferencia de otras carreras el turismo en general no prepondera un título que pueda optar a cargos gerenciales inmediatamente. A esto se suma que, en este rubro, el camino para la escalada jerárquica comienza desde los cargos primerizos como recepción, por ejemplo. Eso genera una doble consecuencia, primero desmotivación del profesional porque la remuneración no

está acorde a su grado académico. Y, por otro lado, estos cargos primerizos son los que tienen contacto directo con el huésped, en donde ya se demostró que un recién egresado no cuenta con las competencias conductuales y experiencia para desarrollarlas adecuadamente. Esto repercute tanto en la persona, en su dimensión personal y en sus expectativas del rubro. Como también, en una deficiencia de base que el proceso formativo no entrega.

Por lo tanto, se pueden establecer 4 variables o elementos excluyentes que la formación profesional no entrega completamente o no proporciona. Estos son un mayor manejo de inglés, aumento en la experiencia laboral, las perspectivas de la industria y su entendimiento (crecimiento interno) y la falta de profundización en las conductuales y socioemocionales que repercuten en la entrega del servicio.

Por lo tanto, la hipótesis de la investigación: debido a la brecha existente entre los contenidos curriculares/pedagógicos de las mallas/programas de formación profesional universitaria o técnica con las necesidades de la industria hotelera, las competencias adquiridas durante la formación no son suficientes para que el profesional recién titulado se inserte completamente en el mercado laboral hotelero.

Por ende, tal déficit genera las brechas que limitan la empleabilidad de los nuevos profesionales de hotelería. Se cumple en su gran mayoría. Ya que, los planes de estudios de los procesos de formación si proporcionan una base profesional sólida que abarca gran variedad de contenido.

Sin embargo, el proceso académico no entrega los 4 elementos excluyentes de forma cabal y eso se traduce en la baja empleabilidad del rubro. Situación que se prueba en “*¿Existe una preocupación general por los niveles de empleabilidad en torno al turismo? Sí, mucho, de hecho, por eso se transformó en un pilar en el plan, el plan solo tiene 3 pilar articuladores de trabajo y un pilar completo es solo empleabilidad*” (Transcripción entrevista SERNATUR, pág. 5). Esto significa que el manejo del inglés no está siendo en consideración su importancia para el mercado laboral, las instancias para adquirir experiencia son bajas y se debe

preparar con talleres prácticos o laboratorios que sean parte del plan de semestre de cada asignatura.

Se debe instaurar una metodología para adentrarse en el entorno hotelero que permita desarrollar las competencias conductuales, por ejemplo, ejercicios de role playing. Y, por último, las carreras deben fijar de manera concreta los alcances iniciales del grado académico.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

4.1. Conclusiones y discusiones en torno a los objetivos propuestos de la investigación con perspectiva de futuro

A modo de conclusión, en Chile existen brechas entre lo que ofrecen las universidades e institutos de educación superior y las necesidades de establecimientos hoteleros. La formación académica en el rubro de la hotelería en Chile es un elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento de la propia industria en el país. Es por esto, que a través de la investigación se han expuesto los principales antecedentes obtenidos respecto a la formación del rubro hotelero y requerimientos necesarios a integrar en sus planes de estudio.

Para profundizar más en la búsqueda de las barreras entre la oferta de las universidades e institutos y la demanda requerida por las diferentes áreas hoteleras, se han tomado en cuenta diferentes establecimientos de educación superior, los cuales incluyen dentro de sus mallas curriculares diferentes programas relacionados con la educación en turismo y hotelería. Con el cual se tomó como patrón para el estudio de los elementos que no contemplaban que no proporcionan cabalmente en la formación. Esto, por medio de la herramienta de entrevista a hoteles seleccionados según la muestra de selección.

Por otro lado, el enfoque metodológico utilizado en la investigación ha sido elaborado con el fin de obtener en detalle las condicionantes que generan las

brechas mencionadas. El trabajo de campo arrojó datos con el cual es válida la hipótesis de la investigación. El cual requiere que la formación profesional profundice y fortalezca el inglés, la experiencia laboral, las competencias conductuales y las expectativas del grado académico. De esta forma, se genera el antecedente de estas variables excluyentes que repercuten en la empleabilidad y requiere su estudio continuo.

4.2 Sugerencias

Para finalizar la investigación se contemplaron algunas sugerencias para los próximos estudios o investigaciones sobre el tema del proyecto. Estas fueron:

- 1) No realizar trabajo de campo por medio de entrevistas en los meses de diciembre y enero. Dado que, son meses que los hoteles presentan una fuerte carga laboral, por ende, es difícil coordinar reuniones con el personal.
- 2) Tener un contacto desde el inicio del estudio con personas de las entidades nacionales de turismo, dado que la información pública en internet es limitada.
- 3) Aplicar otras herramientas de investigación que generen resultados de forma más rápida.

ANEXOS

5.1. ANEXO 1: Resumen de información solicitada para los entrevistados

En primer lugar, la investigación busca identificar la brecha que existe entre las instituciones que imparten carreras de hotelería con la industria hotelera y sus necesidades. Esto para determinar cuáles son las barreras que repercuten para la baja empleabilidad de los titulados de carreras de hotelería/turismo de universidades e institutos profesionales. Ahora bien, el foco de la investigación es el déficit del proceso formativo respecto a las exigencias de la industria hotelera. Para las entrevistas que se requieren para el proyecto de investigación se solicitará la siguiente información.

Se preguntará por las competencias o requerimientos profesionales exigidos para la contratación. ¿Cuáles son? ¿Bajo qué estándares? ¿Cómo se configura el perfil del cargo?

Además, de las competencias y aptitudes, ¿se busca contratar profesionales con competencias blandas desarrolladas? Tanto para los cargos de operación o servicio, como para los departamentos de administración o gerencia.

Para el profesional del rubro hotelero el manejo del inglés es indispensable, ¿qué tan relevante es para el hotel? ¿Representa la falta del inglés una de las principales barreras profesionales?

En los procesos de selección, ¿existe un interés por saber de qué instituciones proviene el postulante al cargo? ¿El hotel tiene comunicación con alguna universidad y/o instituto de educación superior chileno?

Para el perfil de cargo que se busca para cualquier puesto, ¿Qué tan importante es el conocimiento práctico y la experiencia?

En caso de no formar parte de una mesa de trabajo ¿Consideran formar parte de una, para tener un contacto directo con dichas entidades en relación a la formación académica de los alumnos?

Para el hotel, ¿Qué importancia tiene el ámbito ético de la persona al momento de seleccionar?

5.2. ANEXO 2: Preguntas formuladas para las diversas entrevistas de los hoteles.

Preguntas Entrevistas Hoteles:

- a) **Aptitudes y competencias:** ¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel? ¿Qué buscan al momento de contratar nuevas personas para satisfacer las necesidades del hotel (que estándares)? (para cargos administrativos, de manejo y gestión). ¿Qué nivel de formación requieren para los cargos específicos en el hotel? (jefes, director, encargados). * Al momento de recibir ofertas de trabajo, ¿cuáles son las universidades o institutos de donde provienen principalmente?

- b) **Vínculo con Instituciones de formación académica:** ¿Existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección? Entre ustedes y alguna universidad y/o instituto de educación superior chileno de hotelería, ¿tienen alguna mesa de trabajo o comunicación directa? ¿Consideran tener una mesa de trabajo, para tener un contacto directo y constante con dichas entidades en relación con la formación académica de los alumnos?

- c) **Experiencia y conocimiento práctico:** ¿Qué tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona busca? ¿Es clave la experiencia práctica en el sector hotelero durante su proceso de

selección? ¿Cuáles son esos conocimientos prácticos claves? ¿La experiencia laboral es más importante que la formación profesional?

- d) **Idiomas y adaptación:** ¿Cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero? ¿El manejo del inglés es un condicionante importante para la contratación? ¿Cuáles son los departamentos o áreas en las se invierte más desarrollo o capacitación? ¿Qué experiencia o conocimiento se perfila como limitante para la contratación?
- e) **Ética:** ¿Qué tan importante es lo ético? ¿Herramientas para saber resolver conflictos?

5.3. ANEXO 3: Preguntas Mesa nacional de capital humano.

Dentro de la Mesa Nacional de Capital Humano en Turismo:

- a) ¿Existen programas de colaboración de las instituciones académicas del rubro con los hoteles?
- b) ¿Existe un contacto directo y constante con dichas entidades en relación con la formación académica de los alumnos?
- c) ¿Existe un seguimiento sobre la empleabilidad de los estudiantes de egresados de carreras de hotelería?
- d) ¿Existe un trabajo colaborativo con las instituciones académicas para mejorar las mallas curriculares en beneficio del proceso formativo?
- e) ¿La industria hotelera tiene un genuino interés en formar parte de la Mesa Nacional de Capital Humano?

¿Existe una preocupación por los niveles de empleabilidad de los estudiantes egresados de carreras de hotelería y turismo?

5.4. ANEXO 4: Transcripciones de los diversos hoteles entrevistados.

a) NOVOTEL VIÑA DEL MAR

Viktoria: ¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel?

Fabiana: Nos interesa que sean sociables, poco tímidos y buenos para hablar, ya que finalmente son la cara visible del hotel y su atención al público será fundamental para la experiencia de los huéspedes. En cuanto a los idiomas, tener un inglés de base siempre es beneficioso, pero no es excluyente y tener conocimiento de otros idiomas como el portugués, por ejemplo, también es bueno.

Viktoria: ¿Qué nivel de formación requieren para los cargos específicos en el hotel?

Fabiana: Claramente haber estudiado alguna carrera de turismo y/o hotelería es un plus, sin embargo, Accor te da la posibilidad de trabajar con nosotros si eres de otra carrera.

Vicente: ¿Existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección?

Fabiana: La verdad que un programa como tal no tenemos, pero si abrimos las puertas a los practicantes para poder desempeñarse dentro del hotel.

Viktoria: ¿Qué tan importante es el conocimiento práctico para desempeñarse en recepción y que perfil de persona buscan?

Fabiana: Respecto a las habilidades blandas de cada persona como les comentaba en un principio, es muy importante que para entregar una buena atención a los huéspedes dejen la timidez de lado, logren resolver situaciones difíciles, no tomar personal ciertas conductas de huéspedes o terceros, no descomponerse cuando te gritan y no tener miedo. En ese sentido el manejo de emociones es fundamental. Lograr ponerse en el lugar del turista, pensando en las guías y ayudar a resolver también es sumamente importante. Consideramos

que la experiencia te entrega todo lo demás para pulir tu atención al cliente y para lograr soltarte. Por otro lado, el manejo del sistema operativo OPERA es un plus para poder desempeñar tus funciones, junto con conocimientos básicos de las OTA 'S para la venta.

Viktoria: Al principio mencionó la relevancia que le otorgan a los idiomas y cuáles serían los principales, entonces el inglés y el portugués serían un plus para trabajar en la recepción, ¿cierto?

Fabiana: Correcto. Ninguno de los dos idiomas es requisito, pero son de los idiomas más utilizados durante la atención con extranjeros aquí en Chile.

Vicente: ¿Cuáles son los departamentos o áreas en las que se invierte más desarrollo o capacitación?

Fabiana: Se instruye y se entrega un especial énfasis en todo aquello que está relacionado a los estándares de la cadena como lo son los programas de fidelidad, tarifas y manejo de todas las áreas del hotel.

Vicente: Dentro de la experiencia o conocimientos que tenga la persona que postula, ¿que consideraría como limitante al momento de contratar a una persona?

Fabiana: Una "limitante" podría ser la timidez, pero finalmente es algo que se puede trabajar e ir soltando con la práctica y la adquisición de experiencia. Es importante entregarles la confianza de que uno también fue tal como ellos en los inicios.

Vicente: Respecto a lo ético, ¿Qué tan importante es para ustedes? ¿Les entregan herramientas para saber resolver conflictos?

Fabiana: Consideramos que es importante que la comunicación y la transmisión de la información sea clara y eficiente, ya que cuando esta falla empiezan los problemas. El compañerismo es muy difícil de trabajar y mantener. Es por ello que Accor trabaja y se enfoca mucho en el ambiente laboral.

Viktoria: Finalmente, ¿Qué considera que se debería reforzar durante los estudios o que le falta a los recién egresados cuando comienzan sus cargos?

Fabiana: Si bien pienso que llegan con una buena base de conocimientos, falta conocimiento de OPERA, se debería reforzar más el manejo de emociones y entregar herramientas para aprender a manejarlas (considerando que trabajar con personas es muy complejo), y también sería importante generar o impartir un curso antes de finalizar los estudios que considere una reunión con algún hotel para enseñar y mostrar sistemas o hablar de lo que es el rubro, para involucrar más las experiencias. Esto último lo menciono, ya que nos hemos dado cuenta de que los profesionales salen con muchas expectativas, pero nadie les habla de lo esclavizante que es el rubro hotelero ni de la realidad que se vive en él.

b) Hotel The Singular

Viktoria: Queremos comentar nuevamente que nosotros estamos recopilando información para nuestro proyecto de título, el cual nos hemos enfocado en darle mayor importancia en la formación que se les está dando a los futuros profesionales en el rubro hotelero y qué aspectos se pueden mejorar, donde existen posibles brechas y qué mejor manera de recopilar información que con personas que están en contacto directamente con el personal.

En base a lo anterior:

Viktoria: Queremos preguntarles ¿cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar a un recién egresado?

Catalina: En el ámbito de la hotelería es super importante para los egresados que quizás tengan poca experiencia lo importante aquí es que tengan ciertas competencias como la proactividad, la vocación de servicio, en el ámbito de la hotelería son sumamente importante, lo que sean competencias innatas naturalmente y que sea de alguna manera naturalmente e instintivamente poder relacionarse en un ambiente como es el restaurante que es una ámbitos más

servicial, que sea atento, muy cercano a lo que buscamos en nuestro día a día. También podemos sumarle otras competencias, como la comunicación efectiva, todo dependerá del área donde estés, pero la comunicación efectiva es una competencia sumamente importante para poder comunicarse a todo nivel.

Catalina: Antes de ahondar en las competencias me gustaría saber si el proyecto de ustedes está enfocado a un sector en específico dentro de la hotelería.

Vicente: Nosotros identificamos que todos los egresados de cualquier institución ya sea universidad o instituto, existe una brecha en términos de la empleabilidad, nos interesa saber si existe un factor que esté afectando al proceso formativo y que por eso no los contratan.

Catalina: Supongo que ustedes están en conversación con distintos hoteles. No sé si han investigado un poco lo que es The Singular. The Singular Hotels es una colección de hoteles, tenemos 2, uno en Patagonia y otro en Santiago, ambos galardonados con diferentes premios, también fuimos los primeros en ser miembros de Leaders Hotels of The World, que eso no solo nos hace parte de un conglomerado de hoteles que cumplen con ciertos estándares, sino que nos hace constantemente partícipes de estas mejoras y de estas implementaciones. Son colecciones de hoteles porque en realidad cuando uno les dice cadena, son muchos hoteles. Colecciones nosotros le llamamos, porque cuando uno colecciona algo uno lo atesora y a pesar de que sean de una misma línea son diferentes. El compromiso de los hoteles The Singular, es emplazar en un lugar donde tenga una conexión, un propósito, con lo cultural, lo social, medioambiente, todo.

El hotel The Singular Patagonia fue el primero que se inauguró y está instalado en un monumento nacional que es el Frigorífico de Puerto Bories y acá en Santiago podría haber sido muy sencillo ponerlo en Providencia o más arriba, pero está instalado en medio del casco histórico, el edificio está construido de 0

y aun así mucha gente no se da cuenta que es un hotel, porque se construyó en semejanza de lo que es el entorno para no hacer una disrupción en el entorno.

Marjorie: En base a eso nosotros tenemos altos estándares como compromisos de nuestro hotel y compromiso de ser parte de Leading Hotel of The World, para nosotros es muy importante cuando contratamos a los chicos, cuando hacemos las entrevistas que cumplan con ciertos requisitos que muchas veces son excluyentes. Ya que, el mayor huésped que nosotros recibimos, estamos hablando del 80% o más, es huésped extranjero de habla anglo, entonces en realidad hay cosas que no podemos ser muy flexibles, por ejemplo, hay roles que necesitamos que hablen inglés.

Catalina: Leading Hotels of The World mide estándares con conexión, se darán cuenta que nosotros tenemos visitas de mystery guest para evaluar todos los puntos, son más de 400 puntos a evaluar, en temas de servicio, tiempo, etc. Si bien todo tiene su protocolo, lo más importante aun así al momento de evaluar nuestros procesos es la condición, en el sentido de que no sirve apegarse a un protocolo, una serie de procedimientos, de preguntas consecutivas, como robot, sin realmente hacer una conexión genuina con el huésped. Para nosotros como mencionaba, hay muchas aptitudes, requisitos que nosotros necesitamos que sea innato, a eso iba Marjorie, con el tema de las competencias basadas en el hecho que intrínsecamente buscamos que ustedes o postulantes sean serviciales, que les guste y que se note, que en el fondo cuando terminamos de atender a un huésped o un cliente o walk in, que nosotros como compañeros sintamos esa satisfacción de poder ayudar, poder servir, poder sacarle una sonrisa a la persona que quizás tuvo un mal día, poder tener esas actitudes de servicio y no necesariamente que la gente se acerca a pedirnos cosas sino nosotros anticiparnos a lo que el huésped quiere. Existe una lectura muy profunda que nosotros hacemos en función de lo que, así que en realidad es un poco pulcre igual nuestra selección que a veces puede ser un poco más tajante que en otros hoteles, eso quería hacerles un poco de introducción para que tengan una noción de las respuestas que les daremos.

Marjorie: Básicamente, en continuación lo que Catalina nos ha comentado es que nosotros estamos enfocados y nos diferenciamos del mercado en sí, es por el servicio personalizado y hospitalario que brindamos, eso es lo que nos ha permitido mantener y de alguna manera tener esos reconocimientos internacionales. Nuestro personal, si bien en hotelería hay una rotación, nuestro personal no es un personal que rota en alto número, porque básicamente nosotros nos enfocamos en seleccionar personal que si definitivamente este profesionalizado y que tenga afinidad por el rubro, que quiera crecer en el ámbito de la hotelería, que disfrute de todo lo que le damos para que pueda seguir creciendo en su ciclo laboral.

Catalina: Por los altos estándares que nosotros manejamos, The Singular Hotel viene siendo una especie de escuela, a nosotros nos gusta mucho el crecimiento interno, siempre que hay una vacante, por algún motivo que alguien se vaya por algo mejor afuera, queda una vacante para nosotros lo principal es el crecimiento interno. Si alguien encuentra otra oferta laboral en otro lado, el curriculum que forman acá es bastante importante y genera peso.

Vicente: ¿Y estas competencias son transversales desde un mesero a un jefe de área por ejemplo?

Marjorie: Si, son genéricas y transversales porque son parte de nuestra cultura organizacional entonces todo colaborador nuestro debe tener estas competencias, eventualmente por cada posición se va afinando y se va priorizando y puntuando una competencia a mayor nivel.

Vicente: Del orden jerárquico, en las áreas de adm., los jefes de departamento son más extranjeros o chilenos en estos casos?

Marjorie: La nacionalidad no es una variable que se evalúe respecto a la búsqueda como tal. Nosotros nos enfocamos en temas de competencia, profesión y también existen requisitos excluyentes que hacen el gran diferencial que puntúan entre un postulante y otro.

Vicente: Una limitante más que el idioma, ¿es el manejo de inglés?

Marjorie: Es un requisito excluyente para ciertas posiciones, aquí hay muy pocas posiciones que no pidan un nivel de inglés intermedio oral y escrito.

Catalina: En general va a depender del puesto al que estés postulando, por ejemplo, el caso de cocina acá en Santiago está en el bar, no es un requisito excluyente como lo es en Patagonia, donde la cocina está abierta donde los huéspedes interactúan con los cocineros.

Viktoría: Aparte del inglés, ¿hay algún idioma que ustedes consideren que es importante?

Marjorie: No es excluyente pero sí es un plus, todo idioma adicional siempre será un plus, que te ayudará a destacar respecto a otros candidatos, portugués, francés.

Catalina: Lo que pasa es que en Chile tenemos una gran tasa de turistas que proviene de Brasil, entonces el portugués en general para el turismo de Chile es muy importante. Ahora para la demografía del visitante que tenemos nosotros en The Singular, no es un porcentaje tan amplio como lo es en Chile, entonces para nosotros el único idioma que es principal es el inglés.

Viktoría: En cuanto a los conocimientos prácticos que han podido identificar de las personas que llegan, ¿cómo siente que llegan preparados en cuanto a los sistemas operativos, a la información que tienen de las OTA 's, es algo que sienten que está débil?

Catalina: En general, voy a hablar de todas las carreras, siempre el conocimiento siempre es mucho más teórico que práctico, entonces en realidad estas carreras por ejemplo de turismo y hotelería son más administrativas y en realidad no son para insertarse directamente en altos cargos porque la hotelería necesita para estos cargos experiencia, generalmente sales con estos títulos pero debes partir de la base y tu ir creando el camino, porque puedes tener muchos conocimientos administrativos pero por ejemplo como mencionamos en un comienzo para nosotros las habilidades blandas son claves en el servicio de hotelería, y esto no te lo entrega un cartón, entonces cuando nosotros recibimos postulantes,

siempre los puestos requieren experiencia por lo menos en algún hotel, es difícil insertar colaboradores que no tengan experiencia previa, dependerá de la temporada y el perfil se puede hacer, mediante la entrevistas nosotros veremos si es un buen elemento, se puede hacer. Por ejemplo, en temporada alta, es difícil insertar a una persona que no tenga experiencia, por mucho que tengamos la disposición de enseñarle, los estándares que manejamos nosotros, requieren que la persona ya conozca para pulirlos con los mejores estándares.

Vicente: ¿Existe algún vínculo con alguna institución académica? ¿o alguna mesa de trabajo?

Catalina: Mesa de trabajo actualmente no trabajamos, es algo que en realidad no queremos comprometernos a fondo, porque en realidad somos un hotel pequeño y disponemos de pocos cargos para poder representar al hotel en diferentes actividades, mesas de trabajos y al mismo tiempo algunas instituciones han querido vincularse con nosotros para el tema de las prácticas, pero son pocos los cupos que podemos habilitar.

Nosotros tenemos un compromiso con los prácticas, la idea es que el practicante que pasa por aquí realmente aprenda, no podemos por mucho que sea bastante conveniente en la economía del hotel, para nosotros no es fructífero que alguien pase por aquí y en realidad no haya aprendido casi nada, que solo haya sido runner, que solo haya cargado maletas, la idea de un practicante es que, si lo vamos a tener, es enseñarle por completo. Entonces por eso muchas veces no nos comprometemos con las instituciones porque somos un hotel pequeño y abrimos pocos cupos.

Vicente: En cuanto a la selección de personal, ¿hay hartos que estudien hotelería? ¿O son de otras carreras que terminan llegando a la hotelería por distintos motivos?

Marjorie: Hoy por hoy, efecto pandemia, el mayor porcentaje es de hotelería y turismo, pero hay un porcentaje interesante e importante que posterior a la pandemia ha migrado de otras carreras. Se vuelve bastante dinámico y aportan

en base a sus experiencias y formaciones y eso ha pasado en todas las industrias.

Viktoria: ¿Qué tan importante es lo ético desde la mirada del manejo de conflictos?

Catalina: ¿a que ustedes lo relacionan con lo ético?

Vicente: Valores propios, ámbito moral, también con el ámbito relacional, trabajo en grupo o valores propios.

Catalina: Esto es independiente al rubro de la hotelería, los valores éticos deben estar, no hay cabida a que no estén. Un ejemplo, es el hecho del contrato, se estipula muchas normas de convivencia y trato. En esa misma línea por poner un ejemplo, si una persona me dice que en realidad es impuntual, es algo que debe solucionar al momento de trabajar en cualquier empresa. Porque en el fondo la puntualidad es una característica mínima de un pacto contractual, entonces pasa lo mismo con el tema de la ética, o sea yo no tengo con certeza si una va a actuar con ética o no, nosotros hacemos varias evaluaciones y filtros que al fin y al cabo un par de entrevistas no me ayuda a determinar si una persona va a generar o no conflictos. Pero como menciona son parte de las normativas de todo contrato, la persona que actúe fuera de los marcos de la ética es amonestada o despedida.

Marjorie: De igual manera y complementando lo que Catalina acaba de mencionar, las personas que nosotros vamos preseleccionando y considerándolos como partes de los finalistas, siempre deben cumplir con los valores que nosotros buscamos para que hagan sintonía con lo que nosotros buscamos como compañía.

Viktoria: Con el tema de manejo de conflictos, quizás debí ahondar más en como lo plantee, en nuestro caso hemos visto que se centra completamente en la formación teórica, pero sentimos que falta hartito en cuanto un apoyo o en la entrega de herramientas para poder enfrentarse a huéspedes conflictivos, un poco de manejo de emociones. Cuando comente esto iba más por este lado.

Catalina: En referencia al manejo de conflictos, hacemos entrevistas y hacemos nuestros filtros, por ende, a ciertas preguntas que vamos realizando o juego de roles, para poder identificar ciertas respuestas a ciertas situaciones. Ahí a veces van arrojando ciertas alertas, que nosotros si bien no necesariamente decimos esta persona no va a servir, si no que cuando les damos una oportunidad debemos poner ojo con ciertas situaciones y ayudarlos a trabajar la manera en que responden, cómo se relacionan con su equipo, etc. En realidad, el tema de manejo de conflicto hacia el cliente interno es lo que más manejamos nosotros como departamento de RR.HH. El resto de herramientas se entregan como hotel dentro de sus mismas áreas interrelacionadas con los mismos miembros del equipo. El trabajo que hemos hecho con Marjorie acá en el hotel nos ha permitido mantener una estabilidad de rotación bastante alta, así que en general mucho conflicto entre colaboradores no tenemos, y por lo mismo eso, sumando a los estándares de servicio que nosotros manejamos, mucho conflicto con los huéspedes tampoco tenemos.

Por supuesto de todas maneras como RR. HH estamos dispuestas si hay algún conflicto hacer la investigación del caso, habilitar los canales de denuncia y direccionar una solución viable para el equipo o los huéspedes.

Vicente: En qué áreas del hotel es donde hay más desarrollo o capacitaciones o donde les falta más seleccionar personal.

Marjorie: Si, definitivamente, en complemento a lo que Catalina mencionaba, nosotros tenemos diversas metodologías. Todo dependerá del tipo de candidato que busquemos y el área que necesitamos. Hacemos dinámicas grupales, juego de roles, evidentemente referencias laborales, puntuamos competencias, vemos lo que buscamos y necesitamos para el puesto como tal y desde ahí ya podemos identificar cuáles son las fortalezas de los candidatos y sus oportunidades de mejora. Nosotros tenemos muy bien mapeados a cada uno de nuestros candidatos y seleccionados finales que es lo que necesitamos trabajar y desarrollar una vez que ingresen con nosotros, porque una vez que ingresan con nosotros nos comprometemos a que esas oportunidades de mejora se puedan ir

desarrollando en el ciclo de vida porque es un compromiso para nosotros asumir que los queremos con todo, con sus fortalezas y sus debilidades.

En función a ello, trabajamos el tema de las capacitaciones, el acompañamiento, la inducción, poder explicarles cuales son los protocolos de servicios, el darle el día a día el cómo nosotros hacemos nuestra “magia” por así decirlo, como vendemos el servicio, como atendemos porque como bien mencionaba Catalina, si requieren cierta experiencia, pero esa experiencia la obtuvieron de otros hoteles, lo cual se valora, pero la forma en que lo hacemos nosotros es súper importante.

Vicente: ¿Qué sugerencia darían ustedes para mejorar una malla curricular de una carrera de hotelería?

Catalina: Mira en realidad no he revisado diferentes mallas, yo estudié en el Duoc Tourism and Hospitality, la verdad es que la malla es bastante completa y que los ramos sean en inglés también es un plus. Creo que las mallas están bien, y creo que el problema en sí, es el enfoque que se le da cuando uno se titula, es difícil salir de estas carreras con el título de Tourism and Hospitality Manager, y en el fondo postular directamente como salido del horno a ser gerente de F&B porque el gerente de F&B necesita su trayectoria que lo respalde, entonces finalmente creo que las instituciones deberían darle el enfoque más apropiado y quizás tener un ajuste en lo que son las prácticas, en vez de tener álgebra o ramos más de números duros, tener más ramos o más instancias prácticas prolongada que te permita insertarse en un hotel, porque es lo que se necesita, se necesita la trayectoria para poder ir creciendo, necesitas ir validando las competencias que tú tienes. Y no hablo del uso de software, saber atender un restaurante, que son necesarias, pero se necesita la cotidianeidad de saber resolver conflictos del día a día que no los ves en la carrera, por ahí siento que se pierde un poco el enfoque y en general la gente que sale de turismo y hotelería u otras carreras, se desmotivan. Porque a veces tenemos esos estándares muy altos.

Carolina: ¿Me estaban consultando qué cambios haríamos nosotros a las mallas de diferentes instituciones?

Nicole: Bueno yo estudié en la UNAB, Ing. en administración hotelera, es una cosa que comentamos que cuando uno postula a la carrera, prácticamente te venden la carrera como que serás gerente de un hotel, lo cual es poco probable, para ser gerente de F&B tienes que saber cómo funciona tanto lo administrativo como lo operativo, desde los garzones, capitanes, todo. Lo mismo en las otras áreas, entonces si tú no sabes cómo se prepara la habitación antes que llegue el huésped, cómo vas a ser Housekeeper.

Entonces uno de los errores que cometen las universidades de venderte un campo laboral que no es así, a mí me pasó que convalide el último semestre con una universidad extranjera e hice un master en dirección hotelera, pensando también que iba a volver a Chile e iba a tener más oportunidades de empleo, busque y me dijeron que no tenía experiencia y me ofrecieron ser garzón, ahí tuve un bajón increíble y tú piensas ¿elegí bien mi carrera?, esto no es lo que me dijeron cuando decidí entrar a estudiar esto. Entonces eso, darle un enfoque más realista. Tratar de vender lo comercial, pero llevarlo a la realidad.

Marjorie: Yo soy hotelera, pero trabajo hace más de 17 años en RR. HH, algo que sí he visto en todas las carreras y es transversal es que si bien las universidades, institutos etc., se enfocan mucho en la parte técnica, la parte dura, la parte de conocimientos. Y algo que yo veo y que en la práctica uno se va de cara y se pregunta porque no consigo empleo si tengo estudios, es porque te falta la otra parte, habilidades sociales, emocionales, que son el gran éxito que uno puedo tener, para poder ejercer un rol en un campo laboral. Entonces yo creo que ese es un punto que las universidades no les prestan atención, y es una realidad latente, hay muchos profesionales que egresan y no cuentan con las competencias desarrolladas que se necesitan para ejercer un rol tranquilo, ese es un plus que evidentemente uno puede ir desarrollando cuando ejerce práctica, pero si tienes la capacidad de hacerlo antes, sería sumamente ideal.

Catalina: Bajo mi punto de perspectiva, no es que las mallas estén mal, la malla también te ofrece muchas herramientas que te van a servir si tú eres

comprometido y quieres crecer, si tú de verdad apuntas a ser gerente de F&B, son herramientas que te van a ayudar porque él necesita saber harto de números.

Marjorie: Pero eso en un proceso de selección, tengo 5 candidatos, los 5 son egresados de o titulados en hotelería, pero qué es lo que los diferencia entre ellos.Cuál es su plus.

Catalina:Cuál es el mensaje que tú me estás entregando, con lo mínimo que en el fondo contractualmente, además debes entregar un diferencial, esto para todos los rubros, pero en el rubro de la hotelería se da más. Porque tu como jefatura que puedes inclusive demostrar con el ejemplo a tus trabajadores, los fidelizas más y no te ven como una jefatura sino como un líder.

c) La Calma de Rita

Felipe: Como primera pregunta, ¿cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar al personal del hotel?

Estefanía: Es importante ya sea, que hayan trabajado antes o no, que tengan un nivel de conocimiento digamos con respecto a la hotelería u otro, es el nivel de socialización cuando ellos reciben a las personas deben tener un carisma distinto y eso no te lo da el estudio, te lo da el conocer, el conversar mucho con las personas, el ser amable y también los valores que vienen de la casa y eso nosotros lo tomamos, todos esos valores y todo lo que uno conoce de la persona o no conoce cuando vienen a hacer práctica y trata de desempeñarlo de la mejor forma, para que ellos se desempeñen de mejor forma. Tu practica igual fue cortita pero nosotros tenemos prácticas largas que los chicos nunca han trabajado antes, algunos vienen hasta de colegios y se van de acá ya teniendo un nivel distinto, incluso se acercan de distinta forma a las personas, aprenden incluso a tener una actitud de que no importa que tu no sepas las respuestas pero si el servicio al cliente es super importante y lo terminan sabiendo igual y para nosotros es súper importante, es lo que buscamos acá nosotros en un hotel pequeño rural que está enfocado más en lo que es el Spa.

Felipe: No sé si acá está tan desglosado en temas de cargos, ya que, es un hotel boutique, pero sobre lo mismo para cargos administrativos de manejo y gestión, no sé si tienen más cargos de administración.

Estefanía: Está el director, luego la administradora que soy yo, luego viene Jimena Duarte es administradora contable, entre las dos tratamos de organizar todo lo que es proveedores, dinero y pagos, personal y todo eso, luego viene recepción, donde hay un jefe de recepción, hay un recepcionista y ama de llaves y una mucama, mantención.

Felipe: A eso me refiero en esos cargos donde una persona debe estar a cargo de otra, ¿buscan las mismas aptitudes y competencias que en los otros cargos?

Estefanía: Si, sobre todo el nivel de servicio al cliente, pero si también por ejemplo en ama de llaves y mucamas, se busca siempre cuando uno contrata, incluso son las únicas personas que se tienen que probar para poder trabajar acá, ellos mismos y nosotros, es en conjunto porque el aseo es lo más importante. Ponte tú en contabilidad, la administradora contable es un cargo super importante para mí, vino a facilitarme la vida, porque ella organiza todo lo que es dinero, y para eso es super importante los estudios de ella y sobre todo donde ha trabajado y todo lo que ha aprendido.

Felipe: Sobre lo mismo, jefes, directores y encargados, ¿el nivel de formación que tienen?

Estefanía: El nivel de formación por ejemplo de administración, administración contable y recepción son de nivel superior, cocina también lo es, es super importante para llevar un hotel boutique porque si tú no tienes por muy pequeña que sea no sirve.

Todos tienen nivel superior, el único que no tiene universitario superior, sería mantención y ama de llaves, todos los demás tienen estudio superior.

Felipe: Al momento de recibir ofertas de trabajo, ¿desde qué universidad o institutos provienen principalmente?

Estefanía: Santo Tomas es el que más llega, para cocina y recepción, Santo Tomas es el que más nos llama, incluso tenemos prácticas en cocina y en recepción.

Felipe: y con respecto a eso mismo de las universidades, ¿existen programas de colaboración con instituciones en los programas de selección de personal por ejemplo?

Estefanía: Si, está el Santo Tomas, Inacap y la universidad Andrés Bello

Felipe: Sobre lo mismo, ¿tienen alguna mesa de trabajo, o comunicación directa con ellos?

Estefanía: si, con los 3.

Felipe: con respecto a la experiencia, que tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca, es respecto lo mismo, pero acá va enfocado a que tan importante es el conocimiento práctico para ustedes.

Estefanía: En realidad cómo es hotel boutique igualmente si no tienen conocimiento práctico, se enseña acá, pero tenemos la suerte de que tienen mucho conocimiento cuando vienen, porque de donde provienen, Inacap, Andrés Bello y Santo Tomás, le dan todas las herramientas para poder llegar con un nivel básico, nosotros nos la jugamos y les enseñamos si no saben.

Felipe: Y cuáles son esos conocimientos prácticos claves al momento de ver a la persona.

Estefanía: por ejemplo en recepción tener una buena presencia no tiene que ver con la ropa ni su buen vestir, porque muchos ven eso, el pelo sobre todo, la ropa no, tiene que ver con la buena presencia, la amabilidad que tienen para recibir y conocer a las personas, cuando uno trabaja en un hotel boutique más que trabajar en un hotel de 200 habitaciones tienes que saber que vas a hablar con ellos y vas a tener conocimiento de su vida personal todos los días, por eso si o si tienen que tener una buena relación, para nosotros es sumamente importante.

En un hotel de 200 habitaciones lo importante es que sepan saludarse y no conocerse en el diario, pero si tienen una relación visual diariamente, acá no, acá es relación más personal.

Felipe: Entonces consideramos en este hotel por lo menos que la experiencia laboral es más importante que la formación profesional o un poco de ambas.

Estefanía: Un poco de ambas, es importante lo que pasa es que tu práctica es muy corta y eso es como súper importante porque si tu no hubieras llegado con las ganas y los conocimientos que tu tenías no podrías haber aprendido tanto porque es muy corto, pero como tú ya tenías conocimientos de tu diario vivir y también de lo que te enseñaban en la universidad, fue más factible la práctica en un 100% digamos, pero si viene otra persona de tu misma universidad con esta misma practica corta y sin haber conocido de la vida o del trabajo, no hubiera funcionado.

Felipe: El tema de los idiomas, ¿cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero?

Estefanía: El inglés es el más importante y si pueden aprender un idiomas más sería bueno, depende para donde quieras ir o qué etapa del año, el portugués también es importante en temporada que es temporada alta en Santiago, porque los brasileños completan todos los hoteles grandes desde junio hasta agosto, en toda mitad de año que nosotros tenemos temporada baja, ellos están completos con ellos.

Felipe: Entonces consideramos inglés y portugués en este hotel. Y sobre eso mismo, ¿el manejo de inglés es una condicionante importante para la contratación del personal?

Estefanía: Para la contratación si, deben saber al menos un idioma y debe ser inglés. En recepción sí o sí.

Felipe: ¿Cuáles son los departamentos o áreas donde se invierte más desarrollo o capacitación?

Estefanía: En Spa, este año 2023 se está capacitando a todas las personas del Spa, hay una persona que está cargo de todos los servicios de Spa que si te pones a contar son aproximadamente 30 servicios de Spa entonces ella necesitaba más capacitación para poder administrar de mejor forma, ya sea redes sociales, ventas e incluso de los masajes y terapias que ella hace.

Felipe: Qué experiencia o conocimientos se perfila como limitante al momento de la contratación

Estefanía: El idioma es super importante, por ejemplo, si van a recepción y no tienen el idioma inglés sería super complicado en este tipo de hotel que es más pequeño y va a estar una persona atendiendo y no tenga quien lo ayude. El inglés es una condicionante super importante.

Felipe: ¿Y qué herramientas para resolver conflictos tienen?, por ejemplo, ¿los chicos nuevos que llegan un poco más perdidos, les entregan herramientas para poder resolver conflictos?

Estefanía: Mira nosotros tratamos de ayudarlos y acompañarlos en toda su práctica laboral y sobre todo cuando están recién contratados los ayudamos en todo sentido, si ellos tienen problemas para trasladarse cuando tu estas en un hotel boutique rural como este es más complicado, si estamos hablando de hoteles más del centro de Santiago no es esa la complicados, entonces nosotros nos acercamos a los problemas que tiene la persona en este hotel y en ese sentido los ayudamos hasta con terapia.

Felipe: ¿Qué sugerencias le haría a una persona que vez que tenga un déficit de formación?

Estefanía: Tu universidad debo decir que tenía súper buena experiencia con todas las personas que he trabajado y que han venido de tu universidad, no solo en este hotel sino en otros en los cuales he trabajado. Que podría hacer, es cambiar las horas que ustedes tienen de práctica son muy pocas.

Felipe: Pero no solo de mi universidad sino algo más general, de otras universidades.

Estefanía: Puede ser, que me ha pasado con otras universidades, el nivel de inglés es muy básico. Me ha pasado con Santo Tomas e Inacap. Yo le daría más énfasis al inglés, porque al salir ya deberían saber inglés, poder manejarse con un extranjero donde no siempre estará alguien ayudando.

d) Hotel Terrado Rancagua

Vicente: Bien, le cuento nosotros somos estudiantes de la carrera Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo, y estamos haciendo nuestro proyecto de título sobre las brechas que existen entre las instituciones que imparten carreras de hotelería con la industria hotelera y que existe un déficit en el proceso formativo y que eso repercute en la empleabilidad, sin embargo, a nosotros no nos importa tanto la empleabilidad, sino cuales son esos déficit en el proceso formativo.

Felipe: Bueno, es por eso que vamos a partir con las primeras preguntas que tienen que ver con respecto a las aptitudes y competencias. Y como primera pregunta, es ¿cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel?

Luis: Bueno, eso ha ido cambiando, yo que soy más viejo que ustedes, uno siempre buscaba a alguien con experiencia idealmente, que haya trabajado en un hotel, tal vez en un cargo que de cierta forma tenga la capacidad de poder aprender otra labor. Sin embargo, eso ha ido cambiando, después de la pandemia, hubo como un cambio y su generación es un poco más complejo conseguir que trabajen, están un poco más requirentes a las reglas en general que toda empresa debe tener, a nosotros nos ha pasado sobre todo en Rancagua que no es Santiago, pero es una comuna que tiene hartoo movimiento, y nos ha costado conseguir personal con un poco de experiencia. Y en general las competencias fundamentalmente, que tengan la capacidad de atender a alguien en el amplio sentido de la palabra no hablo solamente de una persona de recepción, las personas que trabaja en servicio deben tener la capacidad de poder querer hacerlo con ganas y que se note, desafortunadamente uno no lo puede comprar, entonces cuando uno estudia turismo y hotelería o ingeniería, en

fin, uno tiene que tener claro qué es eso, obviamente hay números, estados de resultados porque no es una obra de beneficencia tiene que haber una sustentabilidad. Sin embargo, el hilo conductor que tiene eso, es la capacidad que tienes tu como persona de ser empático, de poder hacer sentir bien al cliente, de estar sometido a un cierto estrés, sin duda también a un alto nivel de expectativas de los clientes, todos los días cambia. Antes querían que estuviera bien aromatizada la cama, ahora me piden pantuflas, gel de duchas, en condiciones que no digo que no son justas, pero hay ciertos hoteles, que no todos deben tener ese tipo de amenidades.

Felipe: Y con respecto, al nivel de formación que requieren para cargos específicos del hotel, ya sean jefe, directores, encargados, ¿cuál es el nivel que se requiere?

Luis: Por ejemplo, en cocina todos tienen estudios formales de cocina, pero no es un requisito debo decirlo, pero si tratamos de que sean técnicos en nivel superior, lo que entrega Inacap, AIEP, en fin, que son personas que sí tienen una formación formal valga la redundancia de estudio o de cocina, que es algo mucho más técnico.

En el caso puntual de recepción no, tenemos un psicólogo, tenemos un contador auditor que eso lo puedo contar, siempre en la auditoría de noche en este Hotel en particular de la cadena Terrado son mucho más estrictas, es mucho más que un recepcionista de noche. Siempre habíamos tenido personas que tenían trabajos en hoteles, pero no tenían conocimientos contables, porque hay que cerrar el día, hay que cuadrarlo, hay hartos temas específicos más que apretar el botón de cerrar el día.

Ahora hicimos un cambio y contratamos a un contador auditor sin experiencia en hoteles, lo hicimos al revés, entonces llevamos 20 días de entrenamiento, el chico partió hace una semana atrás, solo en el turno de noche que empieza a las 8 de la noche y nos ha ido bastante bien, porque toda la parte de cerrar el turno lo hace bien, pero claramente le hace falta toda la parte de atender al huésped, solucionar los problemas y cosas por el estilo, pero hicimos un cambio, entonces

en ese sentido tengo un contador auditor, un psicológico, también tenemos dos chicas, una que estudió minería, y la otra tiene estudio formales de venta y después de eso, tengo un chico que estudio periodismo y no termino, y la jefa de recepciones que es ingeniera, tiene estudio formales y está a cargo.

Felipe: Con respecto a eso mismo, al momento de recibir ofertas de trabajo ¿cuáles son las universidades o institutos de donde viene principalmente el personal?

Luis: De universidades, ninguno, pero por ejemplo del Duoc, la chica de ventas estudió ingeniería en turismo y viene de Inacap de Curicó y ella trabaja en el área de eventos del hotel. Yo soy técnico en turismo y finalmente, el jefe de compras estudió administración de empresas, que viene de Inacap, el Chef no tiene formación técnica y el Sous Chef, viene de Santo Tomás, Santiago.

Felipe: Ahora, con respecto a la categoría del vínculo con instituciones de formación académica, ¿existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección?

Luis: Sí, nosotros llevamos recién un año, cumplimos en octubre un año recién, es primera vez que el Hotel Terrado sale del norte, me imagino que conocen la cadena que tiene más de 25 años en el mercado en el norte del país, y el año 2022 se aventuraron a aperturar su primer hotel en el sur, en Rancagua, entendiendo que existe un vínculo con la minería que se condice un poco con lo que pasa en Antofagasta e Iquique, y por lo tanto no hay vínculos tan grandes, pero si hemos tenido visitas de la escuela de turismo de la AIEP, tenemos convenios de prácticas con los liceos técnicos de Rancagua, que nos ha ido muy bien también, una muy buena opción de personas que si quieren aprender y que tienen todas las ganas de hacerlo, tenemos 3 alumnos en práctica actualmente.

Felipe: Perfecto, o sea podríamos decir que tienen alguna mesa de trabajo, comunicación directa.

Luis: Sí, por supuesto, claro que sí, de hecho, también tuvimos un acercamiento con la gente del Culinary que finalmente no se concretó.

Vicente: Y no pasa, por ejemplo, que los practicantes llegan con muy poca experiencia o recién egresados sin experiencia, ¿esto al momento de contratar?

Luis: No, no, el poder elegir con una persona con experiencia es como el sueño del pibe, a todos nos encantaría eso, pero la cosa no es así, todos hemos partido sin saber nada y lo que uno aprende en institutos, no siempre es lo que sucede, el mundo es completamente distinto, yo creo que uno aprende en el día a día, que se hace, cómo funciona, no existe manual de lo que pasa en los hoteles, uno se acuerda y dice: bueno en realidad si me llegara a pasar esto que debo hacer, llama a tal persona o este es el procedimiento que debo cumplir bajo ese concepto. No es como que te pongan un switch, oye esto te va a pasar y funciona de esta manera, etc. Entonces lo que se aprende es en el día a día.

Felipe: Perfecto, con respecto a la experiencia y el conocimiento práctico, ¿para ustedes que tan importante es, valga la redundancia, el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca? Es más, o menos parecida a la primera pregunta, pero está más enfocada a que tan importante es el conocimiento práctico en su hotel.

Luis: Importantísimo, importa que idealmente la persona tenga experiencia. Si está egresada y no tiene experiencia, nosotros seremos los responsables de enseñarle a la persona y que aprenda.

Felipe: ¿Y cuáles serían esos conocimientos prácticos claves, si es que se pudieran definir en palabras?

Luis: La vocación de servicio, el poder atender, el poder trabajar en turnos largos, de 8 horas, también en turnos muy temprano o nocturnos. Eso también se debe evaluar en las condiciones laborales que uno tiene, pero lo importante es que tenga las ganas de hacerlo bien, de ser un buen anfitrión. Todos los días nuestros pasajeros son nuestros invitados, y en todo ámbito servirle una buena taza de

café, hacerles la pieza de manera correcta, guardarle paquetes, planchar la ropa, etc., todos los días existe un alto nivel de expectativa para que el huésped se quede conforme con el servicio.

Felipe: ¿Cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero?

Luis: Inglés y portugués, cada día más los brasileños vienen al país, aunque no haya mucha nieve, vienen igual porque les llama mucho la atención el vino, los tour vitivinícolas, han sido sumamente importante para los brasileños. Claramente atenderte en tu idioma es otra cosa, siempre será mejor.

Felipe: ¿Entonces consideramos que el inglés es una condicionante importante al momento de la contratación?

Luis: Si, por supuesto. Fíjate que siempre se pensó que solo en recepción era importante, pero en el restaurant cuando la persona te atiende en inglés, o está la carta en inglés, y te la puede explicar, es fantástico. Acá nosotros tenemos personas que hablan inglés, portugués y la jefa de recepción habla francés también.

Felipe: ¿Cuáles son los departamentos o áreas donde se invierte más desarrollo o capacitación?

Luis: recepción sobre todo, fundamentalmente no te olvides que recepción es como el corazón del hotel, que es donde se encuentra toda la parte administrativa, entonces es importante tener al personal capacitado en un programa que tiene Terrado, no como Opera, es un software que se llama SOLGES, es un programa que se compró hace mucho tiempo, y nosotros tuvimos la capacidad de poder modificarlo, es un programa exclusivo, y es una dificultad porque nos cuesta mucho capacitar al personal que viene de otro hotel usando otro programa.

Felipe: Y bueno sé que lo hablamos, ¿qué es el tema del inglés pero que experiencia u otro conocimiento se perfila como otra limitante para la contratación?

Luis: A veces los turnos no son lo más amigable, nosotros tenemos artículo 38, que descansan cada 6 días, su séptimo día si o si es su día libre, al mes tiene alrededor de 4 o 5 días libres más o menos, y eso es algo que a la juventud le limita un poco. Tiene solo un día libre a la semana, un miércoles y un domingo. Lo que funciona muy bien, son los del sur del país como por ejemplo Huilo, que tu trabajas 15x5 o 10x5, que tienes 5 días libres juntos, pero es un porcentaje mínimo de hoteles, porque los hoteles de Santiago no tienen eso. Hay que pensar que los festivos, cumpleaños, navidades debe trabajar, pero luego de un tiempo uno se va acostumbrando.

Felipe: Como última pregunta quisiéramos saber si, ¿tienen herramientas para poder resolver algún tipo de conflicto? Por ejemplo, si es que llegase un chico con un grado más de timidez, ¿ustedes les entregan herramientas para poder ayudarlos?

Luis: Mira, en ese sentido todas las universidades e institutos están al debe, la gente no sabe qué hacer, no sabe qué responder frente a cualquier situación, como por ejemplo la alza de voz de un huésped, la persona se frustra, se bloquea, se pone a llorar, eso es una gran dificultad, porque de cierta forma no debiese pasar eso, pero todos sabemos que si pasa, el huésped está enojado porque no le salía agua caliente, o el ascensor falló, y eso es un problema para el huésped y está bien, entonces debemos tener la capacidad de poder resolverlo y bajo qué parámetros, entonces para eso está el acompañamiento de la jefatura y el apoyo constante de RRHH, también la inducción con supuestos casos.

Además, contamos con un guardia que recorre los pisos y recibe a los pasajeros que llegan después de las 8 de la noche, existen protocolos para hacer la estadía lo más amena posible.

Felipe: Sé que esta era la última pregunta, pero a modo de sugerencia, que creo que ya lo escuchamos que es el tema que está al debe en las carreras con la formación en la resolución de conflictos, ¿existe alguna otra que se pueda recalcar?

Luis: La posibilidad de resolver problemas y la capacidad de poder hablar los problemas también, lo que pasa con esta generación es que renuncian, en vez de hablar las diferencias, entonces al primer nivel de frustración lo primero que hacen es irse, lo cual no está mal pero no debiera irse en el primer conflicto, porque siempre existirán, Entonces hay que manejar y saber que hacer frente a estas situaciones, es complejo, frente a cualquier fricción que exista en el ambiente laboral, ya sea con el huésped o compañeros o jefatura, renuncian y se van. Muy diferente a lo que era yo cuando comencé, no existe esa fidelización, ahora ha cambiado pero las nuevas generaciones deben entender que existen reglas y que se deben cumplir, los hoteles no te van a aceptar irte 6 meses de vacaciones y luego volver.

Felipe: Con eso estaríamos, muchas gracias por tu tiempo.

e) Hotel AWA

Felipe Gálvez: Como primera categoría de preguntas es con respecto a las aptitudes y competencias, y como primera pregunta sería ¿cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal al hotel?

Tamara Iberti: Acá por lo menos, yo creo que hacen una distinción entre como la hotelería tradicional, acá por lo menos AWA es un hotel que trata de subir su estándar, está dentro diría yo de los mejores hoteles de la región de los lagos, y por lo mismo los estándares son distintos a los estándares de los hoteles tradicionales, por ejemplo cabañas del lago que está por acá, o no sé, el Cumbre, los estándares son distintos, por lo menos acá las competencias que nosotros buscamos principalmente en los equipos, es el tema de la servicialidad, buscamos gente que marque la diferencia en términos de atención hacia los huéspedes, que tenga motivación, que tenga siempre una sonrisa, que sean personas que tengan una visión más adelantada a las necesidades de los huéspedes, por lo tanto necesitamos gente con mucha iniciativa, gente que en el fondo sea proactiva, que tenga la capacidad de mirar con antelación a lo que el huésped pudiese necesitar o desear. Esas son al menos las competencias que

para nosotros como hotel son prioritarios, para nosotros en el fondo el huésped es lo primero. Me preguntaste dos cosas.

Felipe: Es más o menos lo mismo porque al final son las competencias que buscan al momento de contratar para satisfacer las necesidades que tienen como hotel.

Tamara: Si, sí, eso.

Felipe: Perfecto, y con respecto al nivel de formación que requieren cargos específicos, ya sean jefe, directores, encargados, ¿qué niveles es el que se requiere dentro del hotel?

Tamara: Mira en términos de formación, acá la mayoría por lo menos la gerencia, ambas, son administradoras de hotelería, administración hotelera, y lo demás dependiendo un poco más del área, por ejemplo, tenemos contadores auditores para el área de remuneraciones financieras, prevencionista de riesgo, que es ingeniero en prevención de riesgo, tenemos psicóloga, periodista. Eso como en términos de gerencia respecto a la formación. Y acá dependiendo del vínculo que tienen con el huésped es si pedimos el inglés o no, acá por lo menos la mayoría digamos, la gerencia si o si debe manejar ingles avanzado e idealmente un tercer idioma y así también el resto del equipo, comedores, excursiones, spa, casi todos los equipos se le solicita el inglés.

Felipe: Super, ¿podríamos decir como el nivel de formación seria enseñanza superior?

Tamara: Por lo menos en gerencia, sí.

Felipe: Y al momento de recibir ofertas de trabajos, ¿de qué universidades o instituciones provienen generalmente?

Tamara: La verdad, nosotros no trabajamos con ninguna universidad para serte honesta , trabajamos con una plataforma que se llama Genoma Work, que es una plataforma que a nosotros nos permite realizar la parte de evaluación psicológica y también realizar las publicaciones en los aviso de trabajos, se

supone que esta plataforma la usan varias empresas y en el fondo tú subes al portal la oferta y lo difundimos, también trabajamos con LinkedIn, Chile Trabajo, la plataforma de Genoma Work y ahora estamos trabajando que recién publicamos que no recuerdo muy bien, creo que es Talento del Turismo, recién comenzamos a publicar con ellos para probar cómo funciona.

Y lo otro acá, nosotros como somos un hotel que está un poco retirado de la ciudad, trabajamos hartito con gente de la zona, nosotros igual priorizamos. Este hotel como tiene su certificación B es un hotel que busca trabajar con gente de la zona, entonces casi siempre le damos prioridad también sobre todo a la gente de HK, copería, gente de mantención, le damos prioridad a ellos para poder ingresar.

Felipe: Perfecto, entonces dentro de todas esas personas que se encuentran en la comunidad local, ¿no provienen de universidades?

Tamara: No, ellos vienen normalmente con enseñanza media y trabajan acá, yo diría solo de esas áreas. Por qué lo que es cocina, excursiones, spa casi todos tienen estudios técnicos.

Felipe: y más o menos general se podría saber desde que, en el sentido de la instituciones técnica, ¿de qué lado provienen? quizás Inacap, Duoc.

Tamara: La mayoría Inacap y Duoc, y los otros vienen de centros de formación técnica no tan conocidos, las terapeutas de Spa hacen sus cursos en lugares especiales.

Felipe: Super con eso, ahora otra categoría es el vínculo con instituciones de formación académica, tengo en cuenta que me mencionaste que no tienen ese vínculo con universidades, pero sí con aplicaciones externas. Sobre eso mismo, tenemos una pregunta que es ¿si considerarían tener una mesa de trabajo para tener un contacto directo con algún instituto o universidad?

Tamara: Si, nosotros felices, sabes porque no lo hemos hecho, principalmente por el tema de la ubicación, porque como el hotel está en un lugar no tan cercano, contamos con una cabaña donde traemos gente de otras zonas, como por

ejemplo de Santiago, pero la capacidad que tiene la casa no es tan grande, entonces usualmente cuando se llena nosotros dejamos de traer gente de afuera y volvemos a priorizar a la gente de la zona, entonces la capacidad no da para tanto, por lo mismo dejamos un poco de lado esos convenios, porque también hay que considerar que para traer a alguien lejano, tienes que contar donde hospedarlo o que la persona tenga donde arrendar cerca, y en el fondo eso igual empieza a subir el costo, tanto para la persona que quiera venir a trabajar acá como para el hotel.

Felipe: Perfecto, y con respecto a la experiencia y el conocimiento práctico de todas estas personas que tan importante, valga la redundancia el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca, esta pregunta se parece a la primera pregunta que te hice, pero acá va más enfocado hacia la experiencia o conocimiento práctico que tan importante es para ustedes como hotel, si es que está por sobre el estudio o si existe un equilibrio.

Tamara: Bueno, dependerá del perfil de cada candidato, porque hay gente que quizás salió del colegio y comenzó a trabajar en hotelería y hay gente que ha trabajado en muy buenos hoteles como el Tierra, Viravira, que en el fondo les va generando un nivel de expertis que finalmente cuando tú ves su currículum para nosotros en bien valorado. Como bien tenemos gente que no tiene la formación o si la tiene y tiene menos experiencia, yo creo que se va generando un equilibrio que eso lo vamos manejando a nivel de equipo, porque hay gente que tiene mucha experiencia, otra que tiene menos y que en el fondo se va formando.

Simón: Se quedó en que existe un equilibrio entre el conocimiento y la expertis.

Tamara: Si, tenemos de todo, tenemos gente que tiene mucha expertis, pero quizás no tiene ninguna formación, pero se han ido formando con la experiencia, dependerá de cómo será la persona para ir generando los equipos, hay un mix.

Felipe: Buena, consideraríamos que tienen un poco de ambas para el proceso de selección de personal. Y más o menos así resumido, en general, podrías

decirnos cuales son los conocimientos prácticos claves que distinguen a un empleado de otro.

Tamara: Dependerá del área, para darte un ejemplo, acá nosotros no podemos hablar de un perfil generalizado de candidato, cada área tiene su perfil, su expertis, su conocimiento, entonces si habláramos de alguno en particular, por ejemplo comedor, donde en el fondo hay un jefe de salón, hay garzones, hay capitanes, cada uno de ellos tiene un conocimiento o Backup que trae y que no necesariamente requiere formación o estudios superiores, y la mayoría de los chicos que tenemos acá, están estudiando o para algunos es una etapa mientras estudian y luego se van, que eso también ocurre, y que finalmente son más las jefaturas las que perduran en el tiempo. Como ustedes deben saber en la industria hotelera hay mucha rotación. Sobre todo en los cargos, donde como dices tú que no requieren una formación en particular, porque por ejemplo en el caso de ustedes que están estudiando esto, cuando nosotros traemos a alguien con esa formación, esa persona se proyecta, quiere desarrollar su carrera o entra en un cargo y luego quiere crecer, y esas instancias acá se dan, tenemos gente que ha ido desarrollando su carrera, que quizás partieron trabajando en HK, como mucama y ahora son líderes de equipo, pero es porque acá en este hotel, se dan esas oportunidades, se trata de formar a la gente, capacitarla, independientemente tengan o no formación.

Entonces un poco referente a tu pregunta, va a depender mucho del cargo de lo que nosotros exijamos en términos de formación.

Felipe: Bueno, y respecto a los idiomas, escuche por ahí que se debe hablar harto inglés, pero ¿cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para el profesional dentro del hotel?

Tamara: Acá el inglés es prioritario, en el fondo, los garzones, los terapeutas, la gente de excursiones, recepción deben manejar ingles si o si, y los únicos equipos que acá no manejan inglés el área de Housekeeping, mantención y cocina, la gente que está en el back up, los que tienen relación directa con los huéspedes el inglés se exige.

Felipe: Se podría decir entonces, que es una condicionante importante para la contratación, ya sea en los cargos donde tienen la presencia y la imagen del hotel.

Tamara: Si, acá podríamos ir al tema de la formación, quizás la persona estudió traducción o secretariado bilingüe, pero la persona habla inglés, para nosotros en el fondo eso es prioritario, y la persona podría ingresar, además de la expertiz obviamente, pero claro, acá nos ha pasado que, si alguien viene y su inglés no es tan bueno, igual a veces no podemos continuar con la persona porque los huéspedes que llegan acá a AWA, principalmente son extranjeros.

Por lo menos para nosotros, el inglés es algo prioritario, no nos sirve alguien que está atendiendo las mesas y no pueda comunicarse con el huésped, entonces puede ser que su carrera o lo que está estudiando, sea segundo plano, pero si se ve que tenga expertiz en lo que baje y que se maneje en el idioma. Lo otro que nosotros también acá, recibimos mucho brasileño, que yo podría decir que sería un segundo idioma.

Felipe: Y respecto con los departamentos o áreas, ¿cuáles de ellas son en las que más se invierte en desarrollo o capacitación?

Tamara: Este año en particular hemos trabajado todas las áreas, hemos hecho mucho tema de servicio al cliente, de orientación al huésped, como que este año hemos trabajado con todos los equipos. Te podría decir con el que menos hemos trabajado, fue cocina, como la gente ya viene con la formación, o es algo que está más lejano de lo que nosotros podríamos capacitar, porque es algo más específico. Pero todas las otras áreas, se han capacitado y buscamos capacitarlas en base a las necesidades que tiene cada área, por ejemplo, Housekeeping, en tema de limpieza, utilización de químicos, que aprendan a hacer preparaciones de los productos de limpieza, manipulación, higiene y seguridad. Por otro lado, en excursiones tampoco hemos hecho tanta capacitación, porque los chicos tienen sus propias certificaciones, en el fondo

ellos se auto capacitan como equipo, salen a buscar nuevos lugares para las excursiones, se reúnen con empresas que a veces tercerizan servicios. Pero todo lo demás, comedor, recepción han recibido capacitación de algún tipo.

Y ahora, por ejemplo, acá esta la gerencia y luego derecho abajo vienen los líderes, que así se les llama los jefes de cada área, y ahí es donde por ejemplo vamos a hacer el foco el próximo año, porque nos pasa que tenemos gente con poca formación, hay que nivelarlos en inglés, Excel, temas que quizás se tuviera la formación, no habría que hacerlo.

Felipe: Super, y más o menos con respecto a lo que es capacitación, ¿cuentan con herramientas para resolver conflictos?, por ejemplo, voy al mismo tema de la formación, cuando un chico llega con formación, pero no con la práctica. ¿Cuentan con herramientas de apoyo?

Tamara: Si, nosotros por lo menos acá, esa es un poco como mi figura, el cargo está pensando en ello, en poder apoyar los equipos, poder resolver los conflictos, en el fondo enseñarles también a ver la forma de cómo relacionarse con los equipos, cómo comunicar, cómo liderar, en el fondo también ellos enfrentarse a situaciones que quizás por su formación no cuentan con las herramientas necesarias para poder resolverlas. Eso es un poco mi rol, cuando llegué este año acá, con la finalidad de un poco ser ahí como la mamá de los equipos, en el aspecto más de persona, de las emociones, del estrés, entre otras cosas.

Felipe: Buenísima, esa fue la última pregunta, pero ahora a modo de sugerencia, ¿qué crees tú que hace falta que se vea reflejado en un profesional que entró recientemente que crees que le haga falta respecto a la formación entregada por la universidad o instituto?

Tamara: Yo siento que lo que le hace falta a la gran mayoría de las carreras, que ojalá las instituciones los preparen en el tema de los idiomas, conocer otras culturas, en el fondo enseñarles más a cómo entender a las personas, porque aquí por ejemplo el servicio como es personalizado, quizás hay muchas personas que no logran captar eso, porque no tienen los conocimientos necesarios para

detectar algo en las personas, eso diría yo que falta. El tema del idioma también yo creo que es importante porque para ustedes se les haría más fácil poder entrar a distintos lugares, finalmente en la hotelería, el idioma es prioritario y te va a abrir muchas puertas, y si tú no lo manejas, esas puertas se irán cerrando.

Después, puede pasar lo contrario, pueden tener la formación y no pueden adquirir la experiencia, porque no pueden entrar a trabajar, porque en el fondo faltan ciertas competencias que se exigen, y ahí comienza ese círculo de que cuando ustedes dicen, me piden experiencia y no la tengo, y eso pasa porque las mismas instituciones no generan la formación necesaria para que ustedes salgan bien capacitados o bien formados al mundo laboral, y eso es un punto a nivel educacional yo diría más allá de las instituciones de educación superior, sino que viene de la educación básica, media, es un problema generacional, al nivel país. Porque obviamente tú miras los colegios privados que son más caros, los chicos ya vienen con el idioma, entonces existe como una brecha entre el que viene de un colegio subvencionado a un colegio privado, entonces en el minuto que ustedes empiezan a estudiar, ellos ya están estudiando otra cosa, y siempre esa brecha estará, y eso implica que ustedes tendrán que hacer un doble esfuerzo en formarse, estudiar para poder llegar a ese nivel que a uno le exigen, porque a todos nos pasa y ahí hablo hasta por mí, pero es una realidad y es algo que las instituciones de educación superior no nivelan, entonces tú sales y sigues con esa brecha.

Felipe: Tamara, con eso estaríamos, super buenas tus respuestas, en verdad nos ayudarás bastante, nos contestaste todo específicamente así que muchas gracias por tu tiempo, espero que nos estemos viendo en algún momento, así que muchas gracias por la entrevista.

Tamara: les dejo la invitación de que cuando terminen de estudiar, pueden venir al sur.

f) SERNATUR

Felipe: ¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel o que buscan en ellas para satisfacer estas necesidades del hotel?

Cristian: Ya, esto es sólo de hotelería, ¿cierto?

Felipe: Claro

Vicente: Sí, turismo en general, pero nos interesa el rubro hotelero.

Cristian: Perfecto. Bueno, primero comentarles que hace muy poco trabajamos en conjunto con el observatorio laboral de SENCE levantando brechas en materia de empleabilidad. Entonces eso nos permite tener igual un diagnóstico más claro al respecto de la situación. Ahora, el mundo de la gastronomía, la hotelería y el turismo, el sector más grande es el de gastronomía, entonces la mayoría de las conclusiones van apuntando más hacia la gastronomía, sin embargo, igual hay conclusiones importantes que les pueden ayudar, así que se los voy a mandar en un ratito más. Pero, en ese sentido comentarles que las principales competencias que impactan en la contratación de personal de hotelería es: primero la hospitalidad, entendiéndose como el servicio al cliente, nosotros acá en Chile trabajamos con el concepto de hospitalidad fuertemente, tenemos capacitación también al respecto, porque es, al ser una competencia del tipo conductual que antiguamente se les llamaba competencias blandas, pero le cambiaron el nombre porque se dieron cuenta de que no eran muy blandas sino que, eran bastante importantes, es difícil de formar, es muy difícil de formar la hospitalidad. Tiene que ser en el fondo muy conductual, a través del role playing, a través de muchas instancias en donde las personas sepan tener conducta. No es un conocimiento, sino que, es una conducta. Entonces, ha sido difícil para los empleadores encontrar personas que tengan estas características y suelen volcarse a contratación de extranjeros, porque muchas veces son culturas que tienen una perspectiva de la hospitalidad mucho más desarrollada. Entonces, tienen un mejor trato al cliente, tienen una acogida mucho más amable, son capaces de pensar que el cliente viene con sed entonces lo primero que le

ofrecen es algo para beber y ese tipo de cosas como de la atención de clientes; Otro aspecto muy importante para la hotelería son el conocimiento bastante general, no necesariamente específico, pero de software de hotelería. La digitalización en la hotelería ha avanzado muy rápido a propósito de la pandemia, bueno a nivel general, pero la hotelería en particular todos los software que se han utilizado han desarrollado nuevas versiones, cada una son más fáciles de utilizar, más lógicas, pero también vienen con nuevas funcionalidades que los hacen más completos, pero más allá de alguna marca en particular (porque hay varios software), es que por lo menos el estudiante o la persona que quiera emplearse en la hotelería tenga conocimiento de al menos uno, pero bien. Porque, porque pasar de un software a otro es bastante semejante, las funcionalidades son bastante semejantes, pero el que no tenga conocimiento de software y tener que enseñarle cualquiera de ellos de cero, implica mucho tiempo de inducción y eso va mermando la capacidad que tiene la empresa para poder contratar rápidamente a la persona, si tiene que planificarse una inducción de al menos tres meses enseñándole el software es mucho y muchas veces las contrataciones se necesitan como: “oye este fin de semana necesito que trabajes”, cosas así. O sea, en el mundo de la hotelería y del turismo, las solicitudes de contratación suelen ser bastante raudas, bastante rápidas, entonces es por eso que, estos conocimientos basales, principales estas dos competencias son fundamentales; Y yo diría que otro aspecto ya como para cerrar un tercer aspecto es, la perspectiva sistémica de la hotelería, es decir, que quien va a trabajar a un puesto entienda en qué parte está de la cadena hotelera. Si yo voy a trabajar en recepción tengo que saber de qué después de recepción hay mucho más en el proceso de hospedaje, entonces que como mi trabajo impacta en el trabajo de mi compañero o en el proceso completo. Cuando por ejemplo nos dedicamos a la recepción, somos cara principal del hotel y eso también suele ser muy importante. Así que, esas tres competencias yo las destacaría como fundamentales del desarrollo de la hotelería.

Felipe: Super, y con respecto más o menos a lo mismo, al nivel de formación que tienen, disculpa hago de nuevo la pregunta. ¿Qué nivel de formación requieren

estas personas que optan por estos cargos? Ya sea recepción, quizás cocina, es que en verdad son los cargos de repente más comunes que suelen rotar quizás.

Cristian: Exactamente. En, mira, en cocina particularmente suele exigirse mayor nivel de formación académica, es decir, tener algún tipo de pregrado en gastronomía, porque claramente la manipulación de alimentos y el aseo de la cocina son temas muy técnicos, la utilización de líquidos de limpieza, todo ese tipo de cosas. En cambio, en recepción a pesar de que muchas veces se reconoce la formación técnica para un recepcionista igual se reconoce mucho la experiencia, es decir, si tú eres una persona que partió siendo, por ejemplo, un botones y llegaste a la recepción y después de eso pudiste hacer tu carrera con la experiencia laboral, igual se reconoce fácilmente la empleabilidad, pero al momento de buscar personas con estudios formales yo creo que apuntan más a un nivel técnico, porque ya las carreras de pregrado yo diría que están por sobre quizás el sueldo que se ofrece para ese tipo de cargo, pero también depende del tamaño de la cadena. Por ejemplo, al nivel más, no sé si decir, no, pero al nivel más nacional o internacional que son como cadenas de hoteles ahí suelen tener cargos más elevados, porque como son instituciones mucho más grandes está más calificados cada uno de los trabajos. En cambio, a nivel de hostales o a nivel de hotelerías más boutique se permite y se valora un poco más la experiencia más que necesariamente el título.

Felipe: Buenísima. Y al momento de recibir quizás todas estas ofertas de trabajo para los cargos de los que estábamos hablando, ¿de qué universidades o institutos provienen todas estas personas generalmente?

Cristian: Mira, como específicamente de qué institución se emplea, muchas veces tiene que ver con la presencia de instituciones en las regiones en esta temática. La academia del turismo no es muy grande, son como cuarenta instituciones no más, a diferencia de otros sectores donde hay mucho más de ofertas formativas. Yo creo que para responder esa pregunta los voy a invitar a revisar, nosotros tenemos publicado en conjunto con la Subsecretaría de Turismo, lo que se llama el catálogo de carreras en Gastronomía, Hotelería y

Turismo, y este catálogo permite ir filtrando la presencia de esta oferta formativa a nivel regional. Entonces fácilmente uno puede ver que INACAP está presente a nivel nacional, entonces eso claramente le hace ser un gran aporte de titulados, fácilmente se emplean en el sector. También pasa eso, por ejemplo, con Santo Tomás, pero hay otras instituciones que aportan específicamente una región, por ejemplo, la Universidad de Magallanes o la Universidad de Arica, todo ese tipo de instituciones que, al sacar una carrera particular en hotelería o en turismo empiezan a generar empleabilidad rápidamente, porque osino en esas regiones tendrían que buscar a personas formadas en Santiago o en las urbes más tradicionales. Entonces le voy a mandar el link, para que lo puedan revisar ahí con mayor detención. Pero en ese sentido, yo te diría que si tuviera que apuntar a una de las casas que genera como mayor empleabilidad y cantidad de egresados sería justamente INACAP. Ahí les mandé el link en el chat chiquillos, avísenme si lo pueden ver.

Simón: Sí, sí llegó.

Vicente: Ahora como otra pregunta, dentro de la mesa de capital humano, ¿existen programas de colaboración con las instituciones o universidades?

Cristian: Efectivamente. Espérame un poquito que les voy a mandar la encuesta, la ENADE, se las hablé antes, porque o si no se me va a olvidar después y los dejo a medias. Ya no, mejor les voy a dejar mi correo. Ahí me escriben después de la entrevista para recordarme enviarle los documentos que les voy hablando. Pero recuérdeme que les mande la ENADE. Lo que me estaban preguntando respecto de la mesa de capital humano, existe un plan de capital humano, un plan estratégico que lidera tres vertientes de temática: una justamente es la empleabilidad; otra es el ecosistema del turismo, que tiene que ver con la generación de estándares y gobernanza; y el último es el de formación, que tiene que ver con desarrollo de capacidades y competencias. En estos tres ejes se articula el trabajo de la mesa de capital humano. La mesa de capital humano está formada por cuatro estamentos, estos estamentos se dividen en sector público, sector privado, trabajadores y academia. Están segmentados en estos cuatro

grupos y ahí la idea es que sea una instancia representativa, entonces participan en las instituciones más representativas de cada uno de estos estamentos. En el caso de la academia existe una institución que se llama la Red de Instituciones de Educación Superior en Turismo, es la RIEST, es como una asociación de academias de turismo (gastronomía, hotelería y turismo) que se dedica a consolidar un poco el trabajo que se realiza en la academia y ponerlo a disposición del resto del sector. Y con ello no hemos establecido líneas base de trabajo, pero en el fondo trabajamos con desarrollar temáticas. Con la academia, por ejemplo, nosotros tratamos de impulsar seminarios de temáticas particulares como, por ejemplo, turismo sustentable, astroturismo, turismo municipal, que vamos trabajando en conjunto para que se puedan disponibilidad no solamente para alumnos y docentes, sino también para empresas. Muchas veces las academias abren las puertas de estos seminarios para todas las empresas del sector, entonces son trabajos que tienen alto impacto o también el poder desarrollar cursos online gratuitos abierto para toda la comunidad también ha sido una estrategia que hemos utilizado, pero ha sido un programa de trabajo en particular que no hemos desarrollado, porque ahora estamos trabajando en analizar brechas, entonces después de analizar esas brechas vamos a ir formulando ya las hojas de trabajo.

Felipe: Vicho, ¿tú continuas con las otras preguntas?

Vicente: Sí, yo sigo. Como siguiente pregunta, bueno ya lo respondiste más o menos, entonces ¿existe un contacto directo y constante entre las entidades con relación a las instituciones académicas? Lo que nos gustaría saber es si existe una comunicación directa entre los hoteles y las instituciones, si hay un interés sobre todo por parte de los hoteles en contribuir en la formación académica o al final les da lo mismo.

Cristian: Si pasa mucho, hay un proyecto público que nace el 2015 que se llama Marco de cualificaciones técnico-profesional, este proyecto, el sector del turismo ha sido pionero en desarrollar este marco, y en ese sentido, la participación de Hoteleros de Chile que es la asociación gremial más importante y representativa

a nivel nacional de la hotelería, ha estado inmersa en la participación desde un principio. De hecho, una de las mesas que estamos trabajando con hoteleros tiene que ver con cómo fortalecer la formación para que se reconozca en la empleabilidad, es decir que no pase lo que ustedes dicen que no contraten a cualquiera, sino que contraten efectivamente a las personas que se forman específicamente en hotelería, pero es una política de largo plazo, sin embargo yo creo que han aumentado los niveles de contratación de personal especializado, si la dificultad de Chile, en el caso de la hotelería no es que se valore al profesional egresado, es que muchas veces el profesional egresado como suele tener un muy buen nivel de inglés, se va a trabajar a otro país porque le pagan mejor, y eso pasa mucho en Chile, que los profesionales de hotelería y turismo al tener un muy buen nivel de inglés, muchas veces se van a trabajar al extranjero porque tienen acceso mejor remuneración, entonces el tema de remuneraciones en particular está siendo una conversación fundamental más allá de la formación técnica que ya durante los últimos años con el Marco de cualificaciones hemos podido afinar mucho más.

Vicente: Por ejemplo, acá en plan que tiene el capital humano, tienen como plan mejorar las mallas curriculares en conjunto con SERNATUR, la industria y las instituciones académicas, que los tres están trabajando para mejorar las mallas.

Cristian: En ese sentido la forma en la que tenemos de mejorar las mallas va dependiendo del nivel educacional, porque en el caso por ejemplo de la educación media técnico-profesional el currículum, la malla, el perfil de egreso, lo elabora el Ministerio de Educación a nivel nacional para todas las instituciones, en este caso colegios técnicos que tengan la especialidad, entonces nosotros nos involucramos durante el 2023 en la actualización de este material para la educación técnica a nivel medio, es decir los chiquillos que están en colegios técnicos que estudian una carrera técnica entre tercero y cuarto medio. Ahí nosotros nos involucramos con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Educación hizo una mesa técnica en donde participaban representantes de las

empresas de hoteleros, la misma asociación gremial de Hoteleros de Chile, nosotros SERNATUR, Subsecretaría.

En el caso de la educación superior, las instituciones de educación superior son autónomas, el Ministerio de Educación solo les pide ciertos requisitos básicos para que funcione, pero todo el contenido que ellos van desarrollando depende de su institución internamente, entonces los periodos de actualización de carrera son muy distintos, por ejemplo, este año Inacap estuvo actualizando sus carreras, sin embargo, Santo Tomás, AIEP no, lo tienen visualizado en otros tiempos. Entonces en el caso de la educación superior, digamos centro de formación técnica, institutos profesionales y universidades, es distinto, van al ritmo del privado. En algunos casos si ya hemos ido actualizando y otros casos todavía no pasan por el proceso de actualización de sus carreras, entonces falta ahí para que nosotros podamos involucrarnos. Lo que sí te puedo comentar es que a propósito del trabajo que estamos haciendo en el plan de capital humano y en la mesa de capital humano, todas las instituciones de educación están al tanto de que nosotros podemos participar en sus reuniones de vinculación con el medio como le llaman, nosotros participamos de esas instancias, de hecho con varias instituciones, UTEM, Inacap, Santo Tomás, San Sebastián, UNAB, nosotros apenas estemos disponibles vamos transmitiendo también cuales son los focos que hemos identificado en el trabajo del Marco de cualificaciones.

Vicente: Otra pregunta, ¿existe una preocupación general por los niveles de empleabilidad en torno al turismo?

Cristian: Si, mucho, de hecho, por eso se transformó en un pilar en el plan, el plan solo tiene 3 pilares articuladores de trabajo y un pilar completo es solo empleabilidad, y eso no solo tiene que ver con las necesidades que tiene el sector, a propósito de la pandemia, o también pasa mucho que hay muchas carreras dando vueltas y no son especialistas de la materia, sino también porque a nivel país hemos estado con muchas reformas a nivel de empleo y eso también impacta en el trabajo. El tema de las 40 horas afecta a la hotelería y a turismo porque trabajamos con turnos, empiezan a generarse limitantes o alternativas

que tienen que ser trabajadas a nivel sectorial para poder corresponder con estas nuevas formas de trabajo, también generó mucha tensión en el sector la ley de las 40 horas, en algún momento tuvimos que hacer charlas para poder explicar cómo se iba a aplicar, entonces el tema de la empleabilidad es un foco definitivo. Además, en la mesa de capital humano también trabaja una asociación de estudiantes que es la ASETUR (Asociación de estudiantes de turismo de Chile), también está APROTUR que son los profesionales del turismo, entonces estas dos instancias, estas dos instituciones, estas dos asociaciones son fuertemente focalizadas en el tema de la empleabilidad, primero porque son red de empleo y de práctica, y segundo porque obviamente representan a los profesionales que están interesados en mantener su empleabilidad de manera activa, entonces ellos siempre ponen el foco se ha transformado por esto mismo en un pilar fundamental. Así que el tema de la empleabilidad es un tema que es prioridad en este plan de capital humano.

Felipe: Bueno ahora, cambiando un poco sobre el tema de la instituciones y la formación académica, vamos al tema de la experiencia y el conocimiento práctico, más que nada queremos conocer qué tan importante valga la redundancia es el conocimiento práctico para tal puesto o cargo y que perfil de persona se busca, es parecida a la primera pregunta, pero va enfocada hacia qué tan importante es el conocimiento práctico.

Cristian: Bueno, en la hotelería hay cargos donde la experiencia es mucho más valorable que en otros porque es más fácil de entrenar, por ejemplo una mucama es fácil de entrenar, normalmente hay paquetes de entrenamientos en las instituciones y suelen ser personas a las que no se les exigen un nivel de calificación educativa muy alto, sin embargo como por ejemplo recepcionista o gobernanta, ya esos niveles suelen exigirse mayor experiencia, a propósito del uso de software, que conozcan los procedimientos al interior de la hotelería, por ejemplo pensando en carreras de pregrado o técnicas para la hotelería lo ideal sería que contarán con instancias de ejecución práctica desde el segundo año posiblemente, proyectos prácticos, que tengan más de una práctica, algunos

tienen sistemas duales, otros inmersivos pero justamente la experiencia es altamente valorada especialmente si se quiere emplear luego de un estudio de pregrado o técnico, si son estudios técnicos es muy difícil que te contraten inmediatamente sin que tengas experiencia con la expectativa de sueldo que seguramente una persona que se tituló tiene, en ese sentido lo mejor es que hayan tenido mucha experiencia en sus prácticas, que los veranos hayan aprovechado de trabajar y conocer la industria, como es una industria que se dedica un poco a los periodos estivales, el contacto para justamente desarrollar la hospitalidad y ese tipo de cosas, son fundamentales. Yo diría que a nivel técnico y profesional es altamente exigida la experiencia.

Felipe: Perfecto, ósea como conocimientos prácticos claves, podríamos decir que esta, la hospitalidad y lo mismo que nos comentabas en la primera pregunta.

Cristian: Exactamente, son un poco las mismas capacidades, pero lo importante es que no lo conozcan solo en la teoría, sino que tengan que enfrentarse en la práctica a ese tipo de dificultades como resolución de conflictos, atender a una persona que quizás viene enojada y todo ese tipo de cosas.

Felipe: Super. Con respecto al idioma también acá tenemos varias preguntas, pero la principal es ¿cuáles son los idiomas que se consideran fundamentales para un profesional dentro del rubro hotelero?

Cristian: Muy buena pregunta. El inglés es fundamental pero no por el nivel de demanda que tenga acá en Chile, sino porque muchas veces los estos software que yo les explico, vienen en inglés. Entonces, no es solo una cosa de facilitar la comunicación con los huéspedes, sino también de facilitar el trabajo interno. El idioma más demandado por los turistas es el portugués, es el idioma que más se necesita, nosotros estamos de hecho tratando de sensibilizar a la población en que estudiar portugués también genera altos niveles de empleabilidad porque tenemos muchos más brasileros como turistas, que estadounidenses o angloparlantes, en ese sentido los angloparlantes son muy de venir a tener experiencias específicas, muy de turismo de intereses especiales que se le llama, como por ejemplo el birdwatching. En cambio, el turista brasileros es un turista que

llena el Norte, Centro y Sur de Chile durante las vacaciones, entonces en ese sentido es muy importante el poder manejar el portugués, es un plus y definitivamente una ventaja al momento de emplearse.

Felipe: Entonces podríamos considerar que tanto el inglés y el portugués es una condicionante importante al momento de la contratación.

Cristian: Si, y el inglés suele ser más definitivo como contratación, que la persona tenga un nivel medio de inglés, pero un nivel medio que se demuestre, es decir, que entienda inglés y pueda tener una conversación fácilmente.

Felipe: Y con respecto al desarrollo y capacitación, ¿cuáles son las áreas o departamentos en los que se invierte más desarrollo y capacitación?

Cristian: La capacitación suele estar más asociada a la rotación de personal, lo que te genera la necesidad de estar capacitando constantemente a diferencia de cargos más altos donde la permanencia es mayor, entonces uno no necesita refrescar los conocimientos.

Obviamente hoy en día hay tendencias que generan una capacitación que involucra a toda la institución, como por ejemplo la sustentabilidad, que involucra a toda la institución entonces suelen hacer charlas de capacitación de sustentabilidad a todos y la digitalización también. Pero específicamente de capacitaciones técnicas yo diría que recepción y Housekeeping suelen ser en las que más se invierte en capacitación a propósito de la rotación.

Felipe: Ahora voy a volver un poco a la pregunta anterior que es respecto a la condicionante ¿existen otras limitantes aparte del idioma al momento de la contratación?

Cristian: No sé si es una limitante pero muchas veces se espera que al momento de emplear una persona joven, esta tenga un nivel de digitalización muy alta, pero cuál es el problema?, muchas veces los jóvenes tienen un nivel alto de digitalización pero no en términos empresariales, es decir, conocen el WhatsApp, pero no el WhatsApp Business, entonces ese tipo de diferencias se hace mucho hincapié al momento de la entrevista, de la contratación, es decir que el manejo

que tengan del nivel digital, no solamente sea para el uso personal y cotidiano, sino que también sepan pensarlo de la perspectiva de una empresa, como manejan por ejemplo el Excel o el Google Meet, o por ejemplo las herramientas que tiene Google Business, cómo hacer una cuenta de Instagram persona versus una cuenta de Instagram empresa, ese tipo de cosas, el marketing digital, cómo hacer una campaña pagada en Instagram, son cosas que muchas veces las personas que tienen un hotel Boutique no lo saben mucho y esperan que el joven que están contratando lo sepa, y el joven que están contratando es digital pero no sabe manejar herramientas de manera empresarial. Pero ese es otro punto fundamental, porque hoy en día sin marketing digital estás fuera del mapa, el boca a boca ya no tiene tanto impacto entonces la gente te busca en Google, y si no apareces difícilmente te llegarán comentarios.

Felipe: Exacto. Ahora vamos con la última pregunta y después pasamos a alguna sugerencia que nos puedas dar. ¿Existen herramientas para resolver conflictos dentro de los hoteles, ya sea, en una situación donde jóvenes llegan con un grado de timidez o al momento de resolver el conflicto no lo puedan hacer?

Cristian: Si, no necesariamente dentro de los hoteles, de hecho hay instancias de roleplay o incluso de realidad aumentada, pero si se hacen esas capacitaciones, el tema es que como les decía al principio, esas capacitaciones están muy orientadas al desarrollo de conductas, entonces es más difícil porque los conocimientos yo solamente les digo y ahí depende de cuantas veces uno lo repasa para poder acordarse y después como los analiza para poder aplicarlo, pero en el caso de la conducta es más difícil porque no es solo un conocimiento, es como una manera de ser, como yo reflexiono al respecto de cómo viene el comensal y todo eso. Yo creo que la mejor herramienta es el roleplay, que las personas de cierta forma interpreten el papel les genera más herramientas para entender la realidad que van a vivir, nosotros hemos visto en algunas instituciones de educación que ha desarrollado o cambiando su mallas para que puedan tener mayor desarrollo de estas competencias conductuales, que es una tendencia esto en Europa, muchos han transformado el 40% de su malla en solo

desarrollo de competencias blandas como les decía antes que nosotros le llamamos socio emocionales o conductuales o actitudinales pero tiene que ver con el desarrollo de conductas. Entonces se permite cierta timidez, lo importante es que también de parte del alumno haya una intención de tirarse a la piscina, es verdad que cuesta dar el primer paso, pero tampoco el empleador te podrá empujar, sino que te dará las herramientas, pero tú también debes poner de tu parte en intentarlo, por eso el roleplay es tan importante porque así se va perdiendo el miedo a equivocarse, si el equivocarse es normal, lo importante es que aprendamos de ese error.

Vicente: Y por último como sugerencia personal, ¿qué te gustaría a ti que mejoraran las universidades en los procesos formativos?

Cristian: O sea yo no sé si un déficit de formación, yo creo que en general cada una apunta a un perfil, pero yo creo lo que ha sido más difícil para las instituciones de educación superior es que muchas veces están más abocadas a tener que generar remediales de la educación secundaria, es decir, que los estudiantes muchas veces no tienen el nivel que necesitaban para estudiar la carrera, entonces ellos se dedican de cierta forma a tapar las brechas que venían de la formación del colegio y eso de repente les quita tiempo en poder ahondar más en las mallas curriculares. Aun así, las recomendaciones que hemos trabajado con las instituciones de educación superior es lo mismo que les decía antes, que exista más instancias prácticas, más roleplaying, que los alumnos tengan la capacidad de entre ellos ser tú vas a ser el guía de turismo, yo el turista complicado y tú tendrás que intentar lidiar con eso, ese tipo de cosas son muy pero muy valorables porque ayudan a las personas a entender como es el proceso del conflicto, la resolución de conflictos también tiene como en ese sentido una teoría y son competencias que se trabajan y las instituciones las conocen así que en ese sentido está bastante al tanto el conocimiento, es más que nada poder desarrollar las instancias prácticas para que ustedes puedan actuar, desenvolverse en ese papel, en ese rol, y en un espacio donde se genere el conflicto, donde no todo sea bueno sino que se busque generar incomodidad

para ver cómo la persona ocupa sus herramientas para poder solucionar ese problema.

Felipe: Con eso estaríamos Cristian, te agradecemos tu tiempo y por respondernos todas las preguntas con mucha claridad, es una de las entrevistas más completas. Muchas gracias.

Cristian: Yo también les doy las gracias a ustedes, los invito a hacerse parte de APROTUR y ASETUR, en caso de que quisiera porque a través de esas instancias van a poder también conocer más sobre el avance de esos proyectos, también les mande el link del catálogo de carreras, pero esa es la web de capital humano en general, entonces buceen, revisen, hay muchos proyectos antiguos, también nuevos, material, para que puedan también nutrir el estudio que están haciendo. Y yo les agradezco este trabajo porque de todas maneras es un plus para nosotros así que consideren que después de tener la nota, nos mandan los resultados.

g) Hotel Renaissance

Felipe: Primera categoría, con respecto a las aptitudes y competencias. ¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel? ¿Qué es lo que buscan para satisfacer las necesidades?

Entrevistado 1: En el caso nuestro, nosotros evaluamos diferentes áreas. Obviamente, está la competencia de formación, que esté formado para el cargo que necesitamos. Pero, también ver sus habilidades de comunicación. Alguien que interactúa con el cliente tiene que ser una persona abierta, que maneje idiomas, que no sea fría. Entonces, evaluamos más cosas, fuera de lo netamente técnico. Si no, también como es su personalidad o su vocación. Esas son las competencias que nosotros vemos en una contratación. Hay otras áreas en el hotel que, obviamente, no requieren tanta competencia sino más desempeño o destreza física. Y los vamos filtrando, dependiendo de lo que necesitamos en cada área.

Felipe: Con respecto al nivel de formación para cargos específicos en el hotel, ya sea directores, jefes de área. ¿Qué se exige o requiere?

Entrevistado 2: Ahí yo creo que depende un poco. Porque ahí va un poco de la mano si tienes una carrera o tengas la experiencia suficiente en el área para poder optar a ese cargo.

Entrevistado 1: Y dependiendo del cargo, lo ideal es que tengas una combinación adecuada de ambas (la carrera y experiencia suficiente). Por ejemplo, si te vas a postular como gerente de recepción. Este debe, obviamente, manejar su programa básico, que es opera. Debe tener experiencia dentro del área de recepción, a los menos dos años. Debe tener experiencia al menos en un cargo supervisor o gerencial. Y, obviamente, cumplir con el resto de las competencias. Que sea proactivo, puntual, que le guste el tema de adquirir conocimientos. Si, preferiblemente viene de la marca, brutal. Porque nos acorta un poquito más el proceso de inserción al departamento. Y básicamente eso. Después, viene la parte como es su alcance con los embajadores, cómo se relaciona con los clientes, manejo de personal. Cómo se maneja con sus finanzas o con las finanzas en general.

Felipe: O sea, consideramos que, de base, por lo menos, enseñanza superior para un cargo así.

Entrevistado 1: A nivel de formación, todos tienen que tener nivel superior o profesional. Es una base, no es excluyente. Lo excluyente es la experiencia. Puede ser que venga más formada del mundo, pero no se puede ser cargo de un hotel, si nunca ha estado a cargo de un hotel. Porque hay cosas que no te las enseña la universidad, tienes que verla en campo. Quemarte las manitas.

Felipe: Al momento de recibir ofertas de trabajo. ¿De dónde provienen todos estos, ya sea de universidades o institutos??

Entrevistado 1: Nosotros no hemos recibido. Haber, cuando dice recibir ofertas, cuando postulan con sus propuestas, dependiendo del área, normalmente vienen de instituciones como el Duoc. ¿O es la otra?

Entrevistado 2: Inacap.

Entrevistado 1: Inacap, perdón. Esos dos por lo general. Y están los institutos culinarios que también nos agarran por un tema de alimentos y bebidas.

Entrevistado 2: Pero, en estricto rigor, como que haya un convenio directo no lo hay. La gran mayoría de los curriculum vienen a través de recursos humanos. Y uno que otro que vienen a dejar aquí en la recepción. Pero, por lo general, por recursos humanos.

Felipe: En segunda categoría de preguntas. Es el tema del vínculo con instituciones de formación académica. Bueno ahí, me comentaron que no existe un vínculo directo al parecer.

Entrevistado 1: Tenemos apoyo en algunos casos con las prácticas. En donde mandan varios practicantes para acá (hotel). Pero, a veces es al revés. Nosotros tenemos que estar pendiente de la institución. Preguntándole: ¿oye tienes a alguien que necesite práctica?, en vez de ser al revés. Que deberían decirnos: Nosotros como institución estamos cerrando este periodo y vamos a tener abiertas las prácticas, nos pueden mandar las solicitudes ustedes. Pero, nunca nos avisan, siempre estamos detrás de ellos. Y tenemos que preguntar: ¿tendrán por casualidad estudiantes que necesiten práctica?

Entrevistado 2: En su mayoría, yo creo hasta ahora ha sido el Duoc, Inacap y Universidad San Sebastián.

Felipe: Eso en su mayoría para Alimentos y Bebidas.

Entrevistado 2: No necesariamente, hemos recibido del Duoc, de San Sebastián, hemos recibido de la Andrés Bello e Inacap.

Entrevistado 1: Del Duoc hemos tenido en las áreas de mantenimiento y recepción.

Entrevistado 2: No solamente universidades, sino que también colegios como los Achiba. Que tienen dentro de su malla curricular que escojan algo que esté dentro del área del hotel. Y, también, ellos mandaban un montón de prácticas.

Felipe: Ahora esta pregunta está relacionada a la primera pregunta. Es respecto a la experiencia y conocimiento práctico, pero es más que nada desde su perspectiva ¿qué tan importante es el conocimiento práctico?

Entrevistado 2: Igual depende en qué ámbito. O sea, si viene de práctica o si viene ya a trabajar de planta o si viene de part time.

Entrevistado 1: E igual depende del área a donde vayas. También, depende de cómo sea tu actitud. Porque, por ejemplo, en recepción, tú puedes tener la mayor formación posible, hablar 10 idiomas, manejar Opera. Pero, si tu llegada con el cliente o tu forma de interactuar con el cliente o con tus compañeros no es la adecuada, no eres o no puedes tener el puesto de trabajo. Porque la hotelería es un servicio que requiere una atención de ser cordial y a la vez de ir procesando toda la información que va fluyendo. No todo puede ser rápido tipo máquina, pero tampoco desganado. Tienen que ser multifuncionales. Uno tiene que ser muy habilidoso para que las cosas fluyan y no sean forzadas. Es decir, ni lento ni rápido.

Felipe: Y así como por palabra clave, ¿cuáles son los conocimientos prácticos que se requieren?

Entrevistado 1: Esas serían la atención del cliente, atención a los detalles, estándar de servicio. Es una de esas cosas que nosotros vemos que ustedes en las instituciones reciben. Pero, obviamente cuando llegan acá tienen una perspectiva diferente. No es la misma forma que el W hace un check in a cómo lo hace el Renaissance o el Marriott, por ejemplo. Entonces, en general el proceso es el mismo: hola bienvenido y dar las gracias. Sin embargo, cada uno tiene formas diferentes.

Entrevistado 2: Es una forma de diferenciarse entre los hoteles.

Entrevistado 1: Entonces, creo que es una respuesta que hacemos más énfasis en que el postulante se sienta marcado, para cuando el cliente venga pueda diferenciar los estándares y servicios del hotel.

Entrevistado 2: También, ahí juega un papel importante el tema del lenguaje no verbal que tu tengas al momento de hacer todo lo otro que menciona Diego (entrevistado 1). Porque tú puedes esta full de trabajo, pero si tu lenguaje no verbal es bajo: hola bienvenido de forma desganada. No nos sirve porque dentro de nuestro estándar es ser alegre, que yo te recibo con una sonrisa, con las cejas en alto. Dándote la bienvenida con la cordialidad que nosotros necesitamos. Con todo, no solo con tus palabras, sino que también con tu manera de expresarte.

Felipe: Con respecto a los idiomas, ¿cuáles son los principales los que se consideran fundamentales en el rubro?

Entrevistado 2: Para nosotros todas las áreas que tengan contacto con el cliente, aunque sea mínimo, debe tener inglés básico por lo menos. Pero, el estándar real es un inglés intermedio hacia arriba. Ahora no se da en todas las áreas, pero en recepción es un condicionante o excluyente manejar el inglés. Uno puede tener todo el conocimiento, las prácticas, experiencia. Pero si no habla inglés no me sirve.

Entrevistado 1: Después del inglés, el otro idioma preponderante es el portugués. El francés se utiliza, pero no tanto. Es por eso que no llegan un 40% que hablan inglés y después brasileños.

Felipe: Con respecto a los departamentos o áreas, ¿cuáles son en los que más se invierte desarrollo o capacitación?

Entrevistado 1: Realmente, nosotros invertimos capacitación en todas las áreas de forma general. Dado que, la marca nos pide que todos estén capacitados. Pero en requerimientos de formación individual, recepción es uno de los que más tiene. El área de ventas y el área de alimentos y bebidas. Son los que más tienen porque son los que mayor contacto tienen con el cliente. Y tienen diferentes aplicaciones y herramientas que tienen que manejar para poder hacer bien su trabajo.

Felipe: ¿Ahí también tienen mayor rotación?

Entrevistado 2: En alimentos y bebidas es donde existe mayor rotación. En recepción no tanto. Pero como dice Diego, por el hecho de ser Marriott, este te pide que capacitemos con los parámetros que tiene la marca a todos los embajadores. Y ahí van los estándares de la marca, como contratar personal, un montón de cosas que vienen asociadas a la marca. Además, de lo que se puede capacitar aquí por departamento, Marriott te exige que capacites a todos los embajadores que son de planta en diferentes aspectos. Para que estén todos en sintonía en lo que somos.

Felipe: Aparte del inglés que se considera una limitante, ¿consideran otro limitante a la hora de contratar?

Entrevistado 1: Los requerimientos técnicos son una limitante, pero también hemos casos en que hay áreas en las que son tan sensibles. En donde la persona puede tener la mejor formación, el mejor idioma. Pero, si su forma de ser no es la ideal, no sirve para el cargo. Incluso, a veces entre el juego de la edad. Hay cargos que, por la edad, necesitamos que vaya alineado a la marca, y si no está en el rango de edad tiene que verse muy joven o juvenil. Porque la marca de nosotros es para un segmento particular de mente. Gente joven y no tan mayor. Tienen que ser embajadores que tengan un estilo de vida que esté acorde con la marca.

Entrevistado 2: Ahora tú puedes hablar portugués, francés, chino mandarín. Pero, si no hablas inglés no me sirves.

Felipe: Y con respecto a herramientas para solucionar conflictos, quizás esto va más enfocado a recepción. ¿Cuáles son esas herramientas?

Entrevista 2: Acá en el hotel para resolver conflictos usamos un modelo llamado Learn. L de listen para escuchar el problema del huésped, escuchamos atentamente todo lo nos tiene que decir. E de empathize, en donde empatizamos con su problema, lo entendemos, etc. A de apologize, nos disculpamos, aunque no tenga nada que ver con nosotros, nos disculpamos por el problema,

lamentamos mucho lo sucedido, etc. R de Respond le damos al huésped su respuesta y después viene la N de Notify, en donde notificamos a las áreas que corresponda cosa de que quien tenga que hacer algún deje maneje al respecto lo resuelva. Por ejemplo, si se corta la luz en una habitación se notifica a mantención para resolverlo. En estricto rigor se sigue ese modelo, esta es la base en como nosotros manejamos la gran mayoría de los problemas.

Entrevistado 1: Ya cuando las cosas son muy complicadas o subidas de tonos, existen escalas que lo van manejando los diferentes gerentes y un nivel de conversación. Dependiendo del caso podemos jugar con una u otra cosa, pero al final podamos dar una respuesta o en el peor de los casos una respuesta con compensación. Pero, está escalado. Analizamos el problema y vemos con qué respuesta el huésped puede sentirse cómodo y con una compensación si el problema realmente lo requiere. Pero, si es algo externo a nosotros le podemos dar todo el apoyo que podamos, pero hasta ahí llega nuestro accionar.

Felipe: ¿Cuáles creen que son lo que falta en un profesional que viene recién egresado de una carrera de hotelería? Por ejemplo, timidez, más práctica dentro de sus carreras, el manejo de conflictos.

Entrevistado 2: Humildad, hay muchas personas que salen que piensan que van a ser gerentes porque lo saben todo. Pero eso no es así. Uno tiene que ser humilde, usted viene recién saliendo. Si usted viene a trabajar y viene a aprender uno tiene que escuchar. Y aprender a diferenciar las cosas que nosotros decimos nunca es algo personal. Nosotros decimos las cosas para que usted aprenda, para que pueda hacer bien su trabajo y al mismo tiempo se ahorre un problema usted y nos ahorremos un problema nosotros. Falta esa humildad de que te puedo decir algo y nos responden: ya, si ya lo sé. Si usted no lo sabe, entonces escuche.

Felipe: Ese es un tema generacional porque también me lo comentan otros hoteles.

Entrevistado 1: También, va el tema de la timidez. Algunos son muy acelerados y otros son muy retraídos. Sobre la marcha eso se pule. El tema es que a veces es más complicado bajarle las revoluciones a alguien que esté arriba, que sacar a alguien de la timidez. Y la única opción que tienen para eso es hacer talleres o acercamientos a lo que va a ser su realidad, antes de las prácticas inclusive. Días de inmersión antes de las prácticas o actividades específicas en donde estén un día acercándose a la candela de forma paulatina.

Entrevistado 2: Así mismo el hecho de que el querer abarcar a hacer demasiadas cosas, deja todo a medias. Enfóquese en una sola cosa. Termine lo que está haciendo y luego siga con lo demás. Tiene que ordenar sus prioridades de tu trabajo, priorice según sea necesario. Seamos ordenados y si te da chances de hacer otras cosas para aprender bien, pero enfóquese en lo que tiene que hacer. Porque si no dejan todo a medias.

h) Hotel Wyndham Garden

Felipe: El proyecto trata sobre identificar las brechas que existen entre las instituciones de formación académica de hotelería con las necesidades de la industria. Es decir, el déficit de formación profesional que existe en las personas egresadas. Entonces, ¿cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal? ¿Qué buscan al momento de contratar personal?

Entrevistado (Manuel): Por lo general, siempre se pide proactividad. Este es un tema muy o un rasgo muy distintivo que debe tener la gente que trabaja acá. En el área de recepción siempre lo que están pidiendo es el manejo de idiomas, ya sea inglés o portugués. Hay personas que saben francés también. No es un requisito excluyente, puedes no saber, pero a lo mejor puedes tener otro tipo de aptitudes que sean igual de necesarias. El tema de querer aprender, la actitud hacia el cliente son factores que son super importantes y el idioma pasa a ser un tercer.

Felipe: ¿Con respecto al nivel de formación que requieren para los cargos específicos? ¿Qué nivel requieren?

Entrevistado: Por lo general, siempre pedimos que tengan un título a fines, que esté relacionado con turismo. También, se requiere mucha experiencia para esos cargos porque obviamente tienes que manejarte, ya que hay gente que está a tu cargo. Entonces, por lo general no podemos poner a cualquier persona en el cargo. Tiene que ser una persona con experiencia, una persona con actitud y personalidad. Y que tenga un currículum hotelero.

Felipe: Al momento de recibir ofertas de trabajo, ¿de qué instituciones provienen?

Entrevistado: No nos fijamos tanto de dónde vienen, sino más bien que es lo que tienen. Sentimos que ver de qué universidad o instituto proviene no es necesario. Al final todas las universidades te enseñan lo mismo, el prestigio es como el nombre nomas de la universidad. Pero, al momento de elegir no es determinante. Elegimos al final a la persona que es más adecuada para el cargo. Si es que en la entrevista hubo algo en específico que te gusto, como que en eso más que nada nos fijamos y en el curriculum.

Felipe: ¿Existen programas de colaboración con instituciones en los programas de selección?

Entrevistado: Si tenemos convenios con algunas universidades, tenemos unos chicos de las Finis Terrae y unos de la Santo Tomás. No es como que el hotel tenga un convenio con las universidades, sino que los chicos llegan a nosotros. Pero, eso igual es una buena oportunidad para poder tener un aprendizaje.

Felipe: Para ustedes, ¿qué tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto?

Entrevistado: Depende del puesto igual. Por ejemplo, en la recepción siempre hay mucha gente entonces siempre va a haber mucha gente que te ayude y te enseñe. Entonces, tampoco es que se necesita una experiencia en la, prácticamente, tengas que estar en Dubai trabajando. Va a depender también mucho de quienes están contigo para enseñarte. Pero, en realidad en la parte de

garzón no sé si es que se necesita una experiencia previa. Pero, para reservas, ventas si se necesita ya un historial de qué es lo que tu hiciste antes de. Eso más que nada.

Felipe: Y podrías nombrarme con palabras claves, ¿cuáles son estos conocimientos prácticos?

Entrevistado: Atención al público puede ser, idioma en cierto sentido, proactividad. Rapidez y eficiencia.

Felipe: Vamos a la categoría de idiomas, ¿cuáles son los principales idiomas que se requieren para un profesional de hotelería?

Entrevistado: El inglés, es el primero. Segundo, podría ser el portugués. Pero, por lo general el inglés es el primero y el portugués lo ocupamos para los brasileños que vienen en junio, julio y agosto. Que vienen a la nieve. Ellos no hablan mucho español y se rehúsan a hablarlo también. Por eso, es importante que si o si nosotros tratemos de entender y hablar su idioma.

Felipe: ¿El manejo del inglés es una condicionante importante para la contratación?

Entrevistado: Si, pero no. Es importante pero no es excluyente, puedes no saberlo.

Felipe: ¿Cuáles son los departamentos en los cuales se invierte más desarrollo o capacitación?

Entrevistado: En las áreas de recepción, restaurante y cocina.

Felipe: ¿Hay alguna limitante al momento de seleccionar y contratar personal?

Entrevistado: La verdad es que no existen limitantes determinantes para contratar personal.

Felipe: Herramientas para resolver conflictos, ¿sabes si tienen? Por ejemplo, si un chico viene con un grado de timidez o que no sepa resolver conflictos.

Entrevistado: Si tenemos esas herramientas. Hubo un chico que tuvo ese problema de timidez y entre los demás lo tratamos de ayudar. Tenemos un apoyo emocional y psicológico en ese caso. No es como que tú entres a una capacitación y te capacita para eso, por ejemplo, sino que es un apoyo grupal. A lo mejor sí podría hacerse, pero no hay acá. Es por eso que las jefaturas de áreas tratan de traer a las personas correctas.

Felipe: Te quería preguntar con los chicos que has visto, ¿si es que tienes una sugerencia para las distintas mallas de las carreras? ¿Qué crees que es lo que falta en un profesional nuevo?

Entrevistado: Siento que los chicos no dimensionan, realmente, el mundo laboral, llegan muchos que no quieren estar en la recepción, no quieren atender gente. Pienso yo que las universidades los están preparando para otro cargo u en otro arte. Pero, si o si en la hotelería tienes que partir desde abajo. Desde una parte tienes que partir. Siento que los preparan para otros tipos de cargo o trabajo y cuando llegan acá se dan cuenta que no es así. Tienes que pasar por todas las áreas, no es que tienen que gustar. Pero, tienes que tener esa proactividad para poder estar en todas las áreas, aunque no te guste.

Felipe: ¿Hay falta de comunicación de los recién egresados o sin experiencia?

Entrevistado: Yo creo que es más que nada porque acá el promedio de edad igual es alto. Entonces, es bueno llegar con chicos de 20-21 años que son los de práctica. Y acá se encuentra con personas de 37 años, no hay mucho feeling. Eso genera que no abran lo suficiente o no quieran trabajar o que se sientan desmotivados. Eso es un problema que ha sucedido en varios hoteles en los cuales he trabajado.

Felipe: Entonces quizás podríamos implementar un mejor manejo de comunicación en las mallas.

Entrevistado: Sí yo creo que más que nada en la persona indicamos entre el trabajador y el jefe de área. Por ejemplo, si el chico hace la práctica en recepción sería bueno que tuviera primero con la jefa de recepción o reuniones semanales

para que me vayas diciendo que tal te sientes, que te falta, que no te gusta. Eso lo podríamos extender a otras áreas, como la cocina, ventas, etc. Entonces, es un trabajo de nosotros ir preguntándoles qué tal se sienten para que se sientan más dentro del mundo laboral. Para generar relación de tú a tú. Y en general, las universidades no los entrenan mucho para eso. Falta lo práctico, la falla es que en realidad la universidad te está preparando para entrar a un hotel.

i) Hotel DoubleTree by Hilton Kennedy

Felipe: La primera categoría de pregunta es sobre aptitudes y competencias. Entonces, ¿cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel? ¿Qué es lo que buscan según sus necesidades?

Entrevistado: Siempre va dependiendo de la categoría del hotel, del perfil de cargo que tú buscas. Por ejemplo, acá nosotros buscamos en lo que es el área de recepción siempre muy enfocada a los clientes. Cuando nosotros hacemos los test psicológicos y todo esto, generalmente, buscamos perfiles que sean entre verdes y azules (test disc), porque son perfiles más sociables, tienen aptitudes de liderazgo. El azul es un perfil que está más orientado al servicio, al detalle. Buscamos esos perfiles, va dependiendo de cada área cuál es el perfil que necesita.

Felipe: Y con respecto al nivel de formación que requieren para cargos específicos en el hotel, ¿cuál sería este nivel? Ya sea, en cargos como jefes, gerentes, director, etc.

Entrevistado: Específicamente, no hay un requerimiento como tal, va a ir dependiendo a medida que tú vayas viendo la capacidad de la persona. Porque nosotros, generalmente acá, en la cadena buscamos mucho el crecimiento interno. Puedes ser recepcionista, pero no tienes ninguna formación, pero si te desempeñas bien, tienes buen trato. Lo que te digo yo la responsabilidad lo más probable es que puedas subir. Entonces, no es un requisito fundamental.

Felipe: Y al momento de recibir ofertas de trabajo, ¿de qué instituciones provienen los postulantes?

Entrevistado: Es variado, me ha llegado hartito de la Adolfo Ibáñez, Andrés Bello, Inacap. Generalmente, eso es lo que más llega.

Felipe: ¿Del Duoc?

Entrevistado: Del Duoc me ha llegado poco la verdad, son más de las que te mencione recién.

Felipe: Con respecto al vínculo con las instituciones de formación académica, ¿existen programas de colaboración con estas mismas?

Entrevistado: Con las universidades como tal no, si tenemos programas con colegios. Que le damos la oportunidad de realizar su práctica en el hotel. Ahora bien, son colegios que no son particulares, sino que son colegios que son de escasos recursos. Y nosotros los ayudamos a que se puedan desarrollar y aprender.

Felipe: Y con respecto a la experiencia, ¿qué tan importante es el conocimiento práctico y la experiencia para tal puesto?

Entrevistado: Obviamente, para puestos específicos como lo que es recepción. Tenemos no como requisito, pero sí haber pasado por alguna recepción (experiencia) y para mí que soy quien escoge personal, primero va la persona. El sistema y todas esas otras cosas se pueden aprender. Pero, si no hay disposición, no hay compromiso. Porque generalmente, un recién egresado no va a tener la experiencia, en qué minuto la va a adquirir. Mi caso no va mucho por la experiencia, sino va más bien por lo que es la persona. Como se va desarrollando a medida que va pasando las etapas.

Felipe: Claro, porque puede tener todos los estudios y formación, pero puede ser pésimo como persona, que va a repercutir en la disposición que tiene.

Entrevistado: Por lo menos aquí, tratamos siempre de darles la oportunidad a las personas de que puedan desarrollarse. Y por lo mismo tenemos un ambiente

muy estable. Esta es una empresa donde la jefatura lleva 5 o 6 años. Existe una baja rotación de personal. En el área de recepción llevamos 2 años sin rotación. Generalmente, la recepción es una de las áreas con mayor rotación con alimentos y bebidas. Esto porque el hecho de que está en el tope del área operativa. Tu desde recepción, es donde vas a buscar puestos. Si tu estas en alimentos y bebidas, y partes como garzón te vas por otras razones en que no progresas, no estás contento con el sueldo, etc. Pero, en recepción estás al tope y generalmente es difícil crecer más allá de recepción dentro de lo operativo. Si te puedes mover para las áreas internas, para los corporativos.

Felipe: Como palabras claves ¿cuáles crees tú que podrían ser los conocimientos prácticos claves?

Entrevistado: Obviamente, el tema del inglés. Aquí es super importante, ya que somos una cadena internacional. Por ende, tienes que saber desenvolverte adecuadamente. Y lo otro es la responsabilidad.

Felipe: Ahora voy a lo mismo, que es el tema de idiomas. ¿Cuáles son los principales idiomas que debe manejar un profesional del rubro hotelero?

Entrevistado: Por el sector en que estamos, que es alto y cercano a la cordillera se requiere del inglés y portugués. No es requisito el portugués, pero si tenemos 4 recepcionistas que hablan ambos idiomas.

Felipe: Entonces, ¿consideras que el inglés es un condicionante para la contratación? ¿Existen otras limitantes para la contratación?

Entrevistado: No es una condicionante, pero obviamente te abre más las puertas. Entre tener dos personas con el mismo perfil, por ejemplo, si tengo a dos chicos que son simpáticos, les gusta el tema. Pero uno tiene inglés y el otro no. Obviamente, voy a optar por el que maneja el inglés. Aquí en la recepción todos hablan en inglés. Y sobre otros limitantes para la contratación, la verdad es que no hay limitante. Igual, obviamente, hay gente que ya tiene experiencia es mejor y pedimos las recomendaciones de su antiguo trabajo. Limitantes como tal no hay.

Felipe: ¿Cuáles son los departamentos o áreas en los que se invierte más en capacitación o desarrollo en el personal?

Entrevistado: Bueno, la recepción que es el primer contacto con el huésped. Y alimentos y bebidas. Son las áreas en las que más se invierte. Creo que falta en todos los hoteles el tema de invertir más en el tema de Housekeeping. Que es un área que tiene mucho contacto con el cliente y cómo está detrás no se toma mucho en cuenta. Y uno no puede funcionar sin Housekeeping.

Felipe: Vamos con la última categoría, ¿qué herramientas tienen para resolver conflictos? Por ejemplo, un chico recién egresado que viene con timidez o que no tiene la facilidad en desenvolverse bien en recepción.

Entrevistado: Si, obviamente cuando ingresa alguien nuevo en el trabajo o su primera experiencia, siempre hay un apoyo de una tutoría, siempre hay un compañero que tiene más experiencia que la jefatura de cada área designa. Y lo acompaña por un periodo determinado. Un mes o dos meses, donde está siempre con él. Lo ayuda en los turnos, a resolver problemas, etc. Y, también, está la jefatura que siempre tiene que estar ahí presente. Tenemos programas de tutoría para resolver conflictos.

Felipe: ¿Qué crees que le falta a la formación académica de un profesional del rubro de la hotelería?

Entrevistado: Yo creo que faltan programas de liderazgo dentro de las carreras y el tema de la paciencia. Pasa que uno cree que por salir de una carrera va a tener un puesto asegurado, un cargo asegurado en un tiempo determinado. Y no es así. La hotelería es mucho de experiencia, mientras más experiencia vas adquiriendo o si te vas a algún lugar fuera de Chile. La hotelería es muy chica, yo conozco a diez gerentes de recepción de varios hoteles. Tengo dos chicos que son egresados y tienen diplomados. Y tiene el mismo tema, creían que al año podían tener mi puesto que es el gerente de recepción. Y no es así, no es tan fácil. Porque si bien el estudio te da una base, lo que te ayuda a desarrollarte son las experiencias. Es tener hartos problemas, porque eso te prepara para el

futuro. El manejo de situaciones, en la recepción te llegan las quejas de todas las áreas del hotel. Tienes que saber la resolución de conflictos, el mantener la calma, entender que esto se trata de dar un servicio y que es super difícil darlo. Tienes que ponerte en el zapato del huésped, imagina uno que viene viajando 30 horas y llega enojado, nosotros no podemos recibirlo enojados. Hay que entender que la hotelería es servicio y es mucha vocación. Y te tiene que gustar para desarrollarlo bien y crecer dentro de la industria.

5.5. ANEXO 5: Resultados generales analizados a través de todas las transcripciones de las entrevistas.

Tabla 16: Resultados transcripciones de hoteles

RESULTADOS TRANSCRIPCIONES DE HOTELES				
CATEGORÍA	PREGUNTA	RESULTADO	CANTIDAD	DETALLE
Aptitudes y competencias	¿Cuáles son las aptitudes y competencias más importantes al momento de contratar personal para el hotel?	Competencias Básicas	20	
		Competencias Técnicas	7	
		Competencias profesionales	10	
	¿Qué nivel de formación requieren para los cargos específicos para el hotel? (Jefes, directores, gerentes)	Enseñanza Superior	8	
		Experiencia previa	4	
		No es relevante	3	
	¿Cuáles son las universidades o institutos de donde provienen principalmente? (al momento de recibir ofertas de trabajo)	Santo Tomas	4	
		Inacap	6	
		Duoc	4	
		Andrés Bello	2	
	Otras	7		
	¿Existen programas de colaboración con las instituciones en los programas de selección?	Si	6	
		No	3	
	¿Tienen alguna mesa de trabajo o comunicación directa?	Si	3	
No		5		
Experiencia y conocimiento práctico	¿Qué tan importante es el conocimiento práctico para tal puesto y que perfil de persona se busca?	Importante	3	
		No es relevante	4	
		Ambas (Formación profesional y experiencia laboral)	6	

	¿Cuáles son esos conocimientos prácticos claves? (palabras claves)			
Idiomas y Adaptación	¿Cuáles son los principales idiomas que consideran fundamentales para un profesional del rubro hotelero?	Inglés	9	
		Portugués	9	
		Otros (Cuales son)	1	
	¿El manejo de inglés es una condicionante importante para la contratación del personal en un hotel?	Si	7	
		No	2	
	¿Cuáles son los departamentos o áreas en las que se invierta más desarrollo o capacitación?	Front Desk	7	
		Food and Beverage	5	
		Housekeeping	4	
		Otros	4	
	¿Qué experiencia o conocimiento se perfila como limitante para la contratación?	Idioma (Inglés)	4	
		Experiencia	3	
		Valores	2	
No hay limitantes		2		
Otros (detalle)		3		
Ética	¿Herramientas para resolver conflictos?	Si	8	
		No	1	
Sugerencias	¿Cuáles?			

Fuente: elaboración propia.

5.1.1. ANEXO 6: Enlace de entrevistas

https://drive.google.com/drive/folders/BQVFw_QkgTWIcxT4zLF105Yeu5S73D3

6. ANEXO 7: Trabajo de campo

1) Introducción

El reporte de trabajo en terreno o de campo tiene como objetivo analizar evaluar, analizar y comprobar el alcance de la investigación. En los aspectos de viabilidad, resultados, gestión de riesgo e impacto ambiental. En donde se describirán las acciones realizadas, las etapas de la investigación y trabajo de campo. La investigación surge de la necesidad de identificar las brechas o barreras que generan las barreras para que los profesionales egresados no puedan acceder a los cargos del rubro hotelero o que tengan dificultad para ello. Para reconocer tales barreras se deben estudiar dos variables, las mallas curriculares de las instituciones y los requisitos de los hoteles para la contratación de personal.

Para esto, el trabajo de campo tiene como objetivo el levantamiento de información y datos para respaldar y justificar la investigación. Esta se realizará mediante etapas preestablecidas según un plan de acción en base a una selección de hoteles para entrevistar. Donde se establecerán los medios y equipos necesarios para realizar la investigación. Los hoteles seleccionados son 8. En donde los hoteles entrevistados fueron 7 de la Región Metropolitana, 1 de la Región de Valparaíso y 1 de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Estos fueron los siguientes: The Singular, Novotel Viña del Mar, Hotel La Calma de Rita, Hotel Terrado Rancagua, Hotel AWA, Hotel Renaissance, Hotel Wyndham Garden y Hotel DoubleTree by Hilton Kennedy.

Por consiguiente, se hará un análisis comparativo de los resultados de la investigación con la planificación del trabajo en terreno. Con el fin de revisar la efectividad del plan de acción y de los tiempos establecidos, como también las limitaciones presentes en el trabajo de campo.

2) Descripción de las actividades realizadas

a) Zona/Localidad/Comuna/Región

En primer lugar, para definir las localidades o zonas de los establecimientos hoteleros se filtró por la categoría de estos. Estos deben pertenecer a un grupo de hoteles de 3, 4 o 5 estrellas. En segundo lugar, por motivos de cercanía y tiempo estos se van a concentrar en la Región Metropolitana. Esto por los siguientes motivos. Santiago concentra el mayor porcentaje de hoteles de concepto tradicional y estándares transversales de servicio. Que es el grupo que es objeto de estudio en la investigación. Además, se integraron hoteles de regiones próximas a Santiago, como lo son la Región de Valparaíso y la Región del Libertador Bernardo O'Higgins. Si bien, la metodología de investigación utiliza herramientas online, se priorizó visitar los establecimientos. En cuanto a las mallas curriculares de las instituciones de educación superior se utilizaron fuentes secundarias para el estudio, por ende, se filtró por carreras de hotelería. Sin importar la región en que se encuentren tales establecimientos.

b) Itinerario realizado

El trabajo de campo del proyecto de investigación tuvo 2 itinerarios por etapas para el levantamiento de información. La primera es el itinerario de fases del proyecto de investigación, el cual es extraído del informe Aspectos condicionantes que no proporciona la formación profesional de la educación superior en el rubro hotelero para el mercado laboral en Chile.

Tabla 17: Itinerario

Idea	La idea surge con la elección del profesor guía del proyecto de título, que sugirió la idea del proyecto.
Planteamiento del problema	Se presenta la idea de proyecto al profesor titular de la especialidad y la aprueba. Entonces, se plantea la problemática en la versará la investigación. Tal problemática es que existen potenciales brechas entre la

	formación que imparten las carreras de hotelería y las necesidades que la industria establece.
Revisión de literatura	Con el fin de conocer los estudios previos y la base en que se moverá la investigación, se revisarán los estudios e investigaciones previos de las entidades nacionales de turismo y educación. Para luego desarrollar el marco teórico.
Elaboración de la hipótesis	Se establece la hipótesis del proyecto según la información obtenida por medio del estado del arte y el marco teórico.
Selección de muestra	Se establece la muestra de hoteles que requiere la investigación. Para que sea representativa.
Se establecen las herramientas para la recolección de datos	La investigación utilizará herramientas de entrevistas guiadas y análisis comparativos.
Definición de las preguntas e indicadores	Se establecen las preguntas de las entrevistas dirigidas a los hoteles seleccionados y los indicadores que se usarán para el análisis comparativo de las mallas.
Obtención de datos	Para la recopilación de datos primarios se implementarán las entrevistas y encuestas a los profesionales del área hotelera en Chile. Por otro lado, para la obtención de datos secundarios será por medio del análisis comparativo con los indicadores establecidos de los programas curriculares. Luego, se grafican según los resultados obtenidos.
Análisis de resultados	Con la información obtenida de las entrevistas y análisis comparativo se agrupan las respuestas de la entrevista según los elementos que más se repiten. Y con la mallas se seleccionan los contenidos predominantes. Esto considerará datos primarios y secundarios. Además, se valida o no la hipótesis.
Conclusiones	Con el análisis de los resultados se genera el antecedente y se concluye la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente, se establece un segundo itinerario de etapas para realizar las entrevistas, que son una herramienta secundaria de investigación.

Tabla 18: Itinerario Etapa Entrevistas

Selección de Hoteles	Se establece una lista de 15 hoteles para realizar entrevistas dentro de las Regiones que se delimitaron.
Obtención de contacto	Se procede a obtener los contactos de jefes de personas o recurso humano de los hoteles mediante llamados a la recepción de estos.
Se establece contacto con los jefes de recursos humano	Obtenido el contacto, se mandó mail a cada uno de los contactos contextualizando sobre el tema de investigación y sobre la posibilidad de tener una reunión. Cada mail tenía adjunto un Resumen de la Información solicitada.
Determinación de fechas para las entrevistas	Al recibir respuesta de los jefes de área se fija el día y hora que se realizará la reunión. Asimismo, el medio por el cual se efectuará: online o presencial al establecimiento.
Entrevista	Reuniones guiadas con un formato de preguntas igual para todas las entrevistas. Además, de hacer grabación de cada una.
Transcripción	Finalmente, se transcribe la entrevista.

Fuente: elaboración propia.

c) Ruta

En relación de la ruta se priorizaron entrevistar, en primer lugar, hoteles ubicados en la Región Metropolitana. Este según el orden de tres comunas. Primero Las Condes, segundo Vitacura y tercero Providencia. Posteriormente, se fijó que la ruta de hoteles siguiera la demás comunas de Santiago. En esta solo se pudo contactar con un hotel de Pirque. Una vez terminado con la capital, se procedió a la demás regiones cercanas a Santiago. En donde se entrevistará a un hotel de la Región de Valparaíso y otro de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins. Finalmente, por temas de obtener un testimonio de casa zona del país (norte, centro y sur) se estableció fijar un hotel en el sur de Chile, en la Región de Los Lagos. De los 15 hoteles que formaban parte de la planificación se logró entrevistar a 8.

Tabla 19: Ruta 1

REGIÓN METROPOLITANA	
Comuna	Hotel
Las Condes	Mandarin Oriental The Ritz - Carlton Hyatt Centric Hotel Ibis Manquehue
Vitacura	Hotel Renaissance Hotel Wyndham Garden Hotel Doubletree Hotel Bidasoa
Providencia	The Singular Hotel Torremayor Diego de Almagro Providencia
Pirque	Hotel La Calma de Rita

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20: Ruta 2

REGIÓN DE VALPARAÍSO	
Comuna	Hotel
Viña del Mar	Novotel Viña del Mar

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21: Ruta 3

REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO O'HIGGINS	
Comuna	Hotel
Rancagua	Hotel Terrado Rancagua

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22: Ruta 4

REGIÓN DE LOS LAGOS	
Comuna	Hotel
Puerto Varas	Hotel AWA

Fuente: elaboración propia.

d) Acciones y actividades desarrolladas

Con respecto al plan de acción y las actividades desarrolladas tenemos lo siguiente. Primero se define la organización con los roles y funciones de cada uno de los integrantes. Esta disposición se realizó en un informe previo en las etapas iniciales de la investigación el primer semestre de 2023. La tabla corresponde al informe Planificación Trabajo de Campo o Expedición.

i. Roles y Funciones

Tabla 23: Roles y Funciones

ROL	FUNCIÓN	ENCARGADO
Coordinador	Cerebro del proceso de entrevistas.	Felipe Gálvez
Análisis de datos	Recibe, organiza y analiza los datos recopilados.	Vicente Gómez y Viktoria Hebel
Entrevistas en terreno	Realiza las entrevistas correspondientes en terreno u otros medios.	Todos
Logística	Economiza los recursos y optimiza los plazos.	Felipe Gálvez y Simón Lara
Recopilación de datos	Recibe el análisis de datos desarrollado y lo prepara para la redacción del informe.	Simón Lara y Viktoria Hebel
Seguridad y salud	Analiza rutas, medio de transporte y que la ruta de principio a fin no sea un riesgo para el equipo. Dispone de fichas de salud y contactos/centros de salud en caso de emergencia de cada integrante.	Felipe Gálvez y Vicente Gómez
Redacción de informes	En base a los antecedentes y datos recopilados, desarrolla informe que exponga dicha información.	Todos
Coordinación de entrevistas	Contacta y coordina las entrevistas con las entidades y personas ya seleccionadas para llevarlas a cabo.	Viktoria Hebel

Fuente: elaboración propia.

Con la organización establecida se procede a establecer el plan de acción y las acciones a desarrollar para el trabajo de campo.

ii. Plan de Acción

Tabla 24: Plan de Acción

NOMBRE DE LA ACCIÓN	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	RECURSOS	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLES
Obtención de contacto	Llamar a la recepción de los hoteles seleccionados.	Conseguir contacto de Gerente de Recurso Humano o Personal.	Celular	5 minutos por llamado	Viktoria Hebel
Comunicarse con el contacto obtenido	Enviar email solicitando una entrevista.	Comunicarse con el contacto seleccionado para poder realizar una reunión. En donde por medio del mail se contextualiza sobre el tema del proyecto	Computador o celular	10 minutos por cada email enviado	Simón Lara
Fijar fechas	Establecer las fechas de reunión o entrevistas con los contactos.	Por medio de mail ponerse de acuerdo la fecha y la modalidad que se realizará la reunión.	Computador	10 minutos por email enviado	Vicente Gómez
Trabajo de campo presencial	Realizar entrevista en el hotel seleccionado	Levantar información sobre las condicionantes que producen la brecha entre la formación académica y las necesidades de la industria.	Auto, bip y celular	20 a 40 minutos	Todos
Trabajo de campo remoto	Realizar entrevista online	Levantar información sobre las condicionantes que producen la brecha entre la formación académica y las necesidades de la industria.	Computador	20 a 40 minutos	Felipe Gálvez

Fuente: Plan de acción trabajo de investigación Unimar Modificada.

e) Análisis comparativo de lo planificado y ejecución de actividades

Ahora bien, ya se indicó que de los 15 hoteles seleccionados, se pudieron entrevistar 8 solamente. Sin embargo, se pudo realizar una reunión con un funcionario de Sernatur. Por lo tanto, la muestra fue de 9 para el trabajo de campo. Entonces, podemos constatar que el orden de la ruta no se pudo fijar. Por lo tanto, se fijaron las fechas según las respuestas de los hoteles y su disponibilidad. Dos no alcanzaron a realizarse, pero están programadas para ser integradas en la próxima entrega.

Tabla 25: Entrevistas

HOTEL/ENTIDAD	FECHA	METODOLOGÍA	ESTADO	RESPONSABLE
Novotel Viña del Mar	20-12-2023	Online	Hecho	Todos
The Singular	21-12-2023	Presencial	Hecho	Vicente Gómez y Viktoria Hebel
Hotel La Calma de Rita	21-12-2023	Presencial	Hecho	Felipe Gálvez
Hotel Terrado	26-12-2023	Online	Hecho	Felipe Gálvez, Vicente Gómez y Simón Lara
Hotel AWA	29-12-2023	Online	Hecho	Felipe Gálvez y Simón Lara
Sernatur	04-01-2024	Online	Hecho	Todos
Hotel Wyndham Garden	10-01-2024	Presencial	Hecho	Felipe Gálvez
Hotel Renaissance	10-01-2024	Presencial	Hecho	Felipe Gálvez
Hotel DoubleTree	10-01-2024	Presencial	Hecho	Felipe Gálvez

Mandarin Oriental	16-01-2024	Online	Hecho	Viktoría Hebel
Noi Hotels	16-01-2024	Online	Hecho	Vicente Gómez

Fuente: elaboración propia.

3) Evaluación del cumplimiento de los objetivos según indicadores de resultados

a) Análisis resultados de la investigación

La investigación, pese a no llegar al total de muestra, cumplió con los indicadores que se propusieron. La hipótesis de la investigación establece que la formación académica no da las herramientas suficientes para enfrentarse al mercado laboral. Tal situación genera que se produzcan brechas entre las mallas curriculares de los planes de estudio y las exigencias de los hoteles para contratar personal. Tales indicadores son los siguientes.

Tabla 26: Análisis de Resultados de la Investigación

INDICADOR	ESTADO
Muestra total (15 hoteles)	No logrado
Validez de hipótesis	Logrado
Obtención de contactos	Logrado
Identificar aspectos excluyentes para la conclusión	Logrado
Verificar la comunicación entre las instituciones y los hoteles por medio de prácticas o mesas de trabajo	Logrado

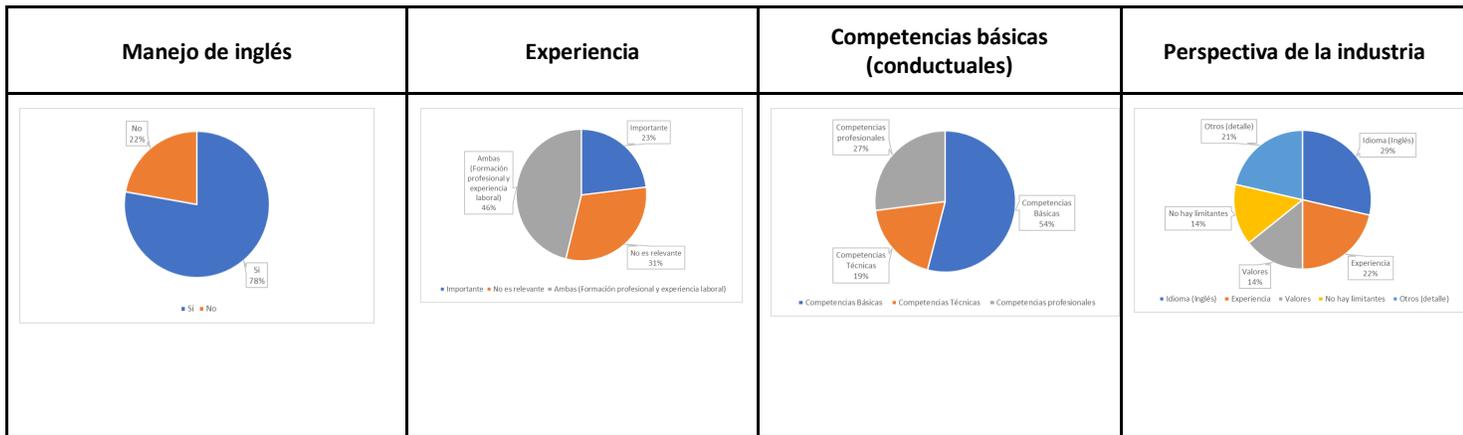
Fuente: elaboración propia.

Todos los indicadores cumplieron con los objetivos de las actividades que destinaron para obtener los resultados de la investigación. De esta forma con los

resultados de la investigación que se obtuvieron se pudo determinar 4 elementos excluyentes al momento de la selección y contratación de profesionales del rubro. Ahora bien, en el informe de Trabajo de Título se profundizan los resultados de la investigación.

i. Aspectos condicionantes para la contratación

Tabla 27: Aspectos Condicionantes para la Contratación



Fuente: elaboración propia.

b) Análisis trabajo en terreno

En cuanto al trabajo de campo se obtiene lo siguiente. El plan de acción según actividades y acciones se cumplió completamente.

Tabla 28: Análisis Trabajo en Terreno

ACTIVIDAD	ESTADO
Llamar a la recepción de los hoteles seleccionados.	Logrado
Enviar email solicitando una entrevista.	Logrado
Establecer las fechas de reunión o entrevistas con los contactos.	Logrado
Realizar entrevista en el hotel seleccionado	Logrado

Realizar entrevista online	Logrado
----------------------------	---------

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, con el análisis del trabajo en terreno se debe establecer el marco legal por el cual versará el proyecto. En primer lugar, como se trata del estudio de las mallas curriculares es importante conocer las leyes que constituyen el marco legislativo de la educación en Chile. El sistema educacional chileno son la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza y la Ley 21.091 de Educación Superior. Asimismo, para las fuentes secundarias al hacer uso de la revisión biográfica se debe considerar la Ley 17.336 sobre Propiedad Intelectual por el tema de derechos de autor.

c) Administración financiera

i. Descripción detallada de gastos

Para los gastos que se contemplan para el proyecto de investigación se contempló un presupuesto base de \$200.000, esto pensado en su totalidad. Cada integrante del proyecto recibe un monto específico de UF por estudiante. Con ese antecedente, se puede realizar la devolución del gasto. Sin embargo, la investigación no requirió cumplir con ese presupuesto. Por lo tanto, solo se generaron gastos en bencina para las visitas de 2 hoteles, dado que las demás fueron online. Inicialmente, se fijó presupuesto para 4 categorías:

- Combustible
- Estacionamiento
- Peajes
- Materiales
- Imprevistos

No obstante, solo se efectuó gasto en las tres primeras categorías: combustible, estacionamiento y peajes.

ii. Descripción de los resultados en la administración de recursos y aplicación de los flujos presupuestarios

Tabla 29: Descripción Gastos

CATEGORÍA DE GASTO	DETALLE	LUGAR	VALOR (APROX.)
Transporte	Bencina	Santiago	\$40.000
Transporte	Estacionamientos	Santiago	\$5.000
Transporte	Peajes	Autopistas Santiago	\$20.000
TOTAL			\$65.000

Fuente: elaboración propia.

iii. Descripción del plan para la obtención de recursos

En torno al plan para obtener recursos para investigación, como se mencionó anteriormente, se tenía la suma que proporciona la universidad. Ahora bien, el gasto fue bajo por ende se decidió y se consideró la no necesidad de rendición de cuenta para la devolución. Para la obtención de otros recursos para investigación se contempló los materiales pertenecientes de cada integrante. Es decir, cada uno contaba con un celular, computador y auto para el trabajo de campo. Por consiguiente, no se requieren acciones para la obtención de recursos

4) Gestión del riesgo

a) Descripción y análisis detallado de incidentes y accidentes

En primer lugar, se entiende como gestión de riesgo que es un “*es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, medir y reportar las amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar nuestros objetivos*”. (Ministerio de Relaciones

Exteriores, Párr. 2). En el caso de esta investigación la gestión de riesgo se aplicará al transporte y visitas de los hoteles.

Tabla 30: Descripción de accidentes e incidentes

RIESGO	ACCIONES DE PREVENCIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
Accidente en vehículo propio en zona urbana de fácil acceso.	Seguir el protocolo de presentar la documentación del vehículo (vigente). Revisar la mantención de los neumáticos, frenos, aceite y luces. Verificar uso de cinturón de seguridad. Revisar si existe restricción vehicular. Y definir conductor y posible cambio.	Para mitigar el riesgo se estudia y analiza posibles rutas de acceso a los destinos elegidos. Además, de solicitar el historial médico y contactos de emergencia del equipo.
Accidente en vehículo propio transitando por autopista.	Seguir el protocolo de presentar la documentación del vehículo (vigente). Revisar la mantención de los neumáticos, frenos, aceite y luces. Verificar uso de cinturón de seguridad. Revisar si existe restricción vehicular. Y definir conductor y posible cambio.	Para mitigar el riesgo se estudia y analiza posibles rutas de acceso a los destinos elegidos. Además, de solicitar el historial médico y contactos de emergencia del equipo.
Falla del vehículo	Seguir el protocolo de revisar rueda de repuesto. Ver el funcionamiento control de bencina en el tablero. Tener las herramientas para el cambio de neumático. Ubicar el triángulo de emergencia y chaleco reflectante.	Para mitigar el riesgo se tiene el número de contacto de asistencia en ruta o personas que nos puedan asistir. y se identifican la ubicación de vulcanizaciones o talleres cerca de nuestra ruta.
Asalto/Encerrona	Seguir el protocolo de evitar recorrer rutas denominadas de alto riesgo. Además, tener definido como reaccionar ante este tipo de sucesos (no poner resistencia).	Para mitigar el riesgo no llevar cosas de mucho valor o relevancia dentro del vehículo.
Sobrecarga en la postura en las entrevistas online	Seguir el protocolo de sentarse adecuadamente, evitar encorvarse. Mantener la espalda recta.	Para mitigar el riesgo tener control médico respecto de la columna.

Fuente: elaboración propia.

b) Descripción de la efectividad de las medidas de prevención, mitigación y respuesta ante emergencias

En cuanto a la efectividad de las medidas de prevención y mitigación se puede constatar que las actividades realizadas para el trabajo de campo cumplió con el plan de riesgo en torno a sus medidas de mitigación. Dado que, el riesgo nunca se presentó, por lo tanto no fue necesaria la respuesta ante emergencia. En todo caso, la lista de accidentes o incidentes que se podrían suscitar son:

- Choque automovilístico
- Falla del auto
- Asalto
- Sobrecarga de postura
- Estrés

c) Descripción detallada de riesgos objetivos y subjetivos identificados durante las actividades en terreno, y de la idoneidad y carencias del plan de gestión del riesgo

Tabla 31: Tabla de valores de riesgos objetivos y subjetivos

MR = Probabilidad x Consecuencia	Clasificación
6,9	Intolerable
3,4	Moderado
1,2	Tolerable

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32: Riesgos objetivos y subjetivos de actividades en terreno

Actividad	Peligro	Riesgo	Valoración			Medidas preventivas
			P	C	MR	
Entrevista The Singular	Accidente automovilístico	Lesiones	2	3	6	Cinturón de seguridad, velocidad permitida y mantención del

						auto
	Robo o asalto	Contusiones o caídas	1	2	2	No llevar cosas de valor a la vista y evitar conflictos
Entrevista hoteles Vitacura	Accidente automovilístico	Lesiones	2	3	6	Cinturón de seguridad, velocidad permitida y mantención del auto
	Robo o asalto	Contusiones o caídas	1	2	2	No llevar cosas de valor a la vista y evitar conflictos
Entrevistas online	Tensión o ansiedad	Desmayo o colapso	2	2	4	Descansos prolongados de pantallas
	Sobrecarga de postura	Lesiones	2	3	6	Sentarse correctamente

Fuente: Instituto Politécnico Santa Cruz Modificado

5) Evaluación del equipamiento

a) UTILIZADO DURANTE LA EXPEDICIÓN

No aplica para nuestro proyecto de investigación.

b) UTILIZADO EN TRABAJO DE CAMPO

El equipamiento que utilizó para el trabajo de campo fueron automóvil, efectivo y licencia.

c) UTILIZADO EN INVESTIGACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS

El equipamiento que utilizó para la investigación de fuentes primarias fueron computadores personales, celulares, cuaderno y vestimenta formal para las reuniones presenciales.

6) Evaluación de medidas de prevención y mitigación del impacto ambiental

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas fueron de carácter presencial pero en su mayoría online. Es por esto, que los impactos ambientales fueron limitados en relación a cómo se realizó la investigación. Sin embargo, como principal impacto identificado se consideró el uso de vehículo motorizado debido a que este genera gases contaminantes para el aire. Es por esto que como principal medida de mitigación del impacto hacia el aire, se consideró el uso exclusivo de un solo vehículo para el traslado del grupo a los diferentes lugares y en ocasiones, la utilización del transporte público para realizar las diversas entrevistas.

Por otro lado, en ocasiones donde las instalaciones se encontraban de forma cercana para realizar las entrevistas de forma presencial, el grupo optó por no usar ningún tipo de transporte.

Tabla 33: Factores ambientales

Factores ambientales		Operación		Afectaciones		Total Afecciones	Total Impacto
		Movilidad		(Positivas)+	(Negativas) -		
Atmósfera	Calidad del aire (Gases contaminantes)	-4	3	0	1	1	-12
Facilidades y actividades humanas	Red Transporte	7	2	1	0	1	14
Afectaciones	(Positivas)+	1		1	1	2	2
	(Negativas) -	1		1			
Total de afectaciones		2		2			
Total impacto		2		2			
		Magnitud					
		Importancia					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34: Factores ambientales positivos - negativos

IMPACTOS POSITIVOS						IMPACTOS NEGATIVOS					
MAGNITUD			IMPORTANCIA			MAGNITUD			IMPORTANCIA		
Intensidad	Afectacion	Calificacion	Duracion	Influencia	Calificacion	Intensidad	Afectacion	Calificacion	Duracion	Influencia	Calificacion
Baja	Baja	1	Temporal	Puntual	1	Baja	Baja	-1	Temporal	Puntual	1
Baja	Media	2	Media	Puntual	2	Baja	Media	-2	Media	Puntual	2
Baja	Alta	3	Permanente	Puntual	3	Baja	Alta	-3	Permanente	Puntual	3
Media	Baja	4	Temporal	Local	4	Media	Baja	-4	Temporal	Local	4
Media	Media	5	Media	Local	5	Media	Media	-5	Media	Local	5
Media	Alta	6	Permanente	Local	6	Media	Alta	-6	Permanente	Local	6
Alta	Baja	7	Temporal	Regional	7	Alta	Baja	-7	Temporal	Regional	7
Alta	Media	8	Media	Regional	8	Alta	Media	-8	Media	Regional	8
Alta	Alta	9	Permanente	Regional	9	Alta	Alta	-9	Permanente	Regional	9
Muy alta	Alta	10	Permanente	Nacional	10	Muy alta	Alta	-10	Permanente	Nacional	10

Fuente: elaboración propia.

Tabla 35: Calificación de factores ambientales

Calificación negativa			
Irrelevantes		0	-25
Moderados		-25	-50
Severos		-50	-75
Críticos			> -75
Calificación positiva			
Poco importante		0	25
Importante		25	50
Muy importante			> 50

Fuente: Matriz Ambiental Leopold Franzpc Modificada

Con respecto a la tabla anterior, se pudo analizar el impacto general del proyecto con el principal y único impacto que es la movilidad (Transporte). Dentro de esta acción, se genera un desglose en dos factores los cuales se relacionan con la movilidad, estos serían la atmósfera de forma negativa y por otro lado, las facilidades y actividades humanas de forma positiva. Dentro del recuadro con colores amarillos y naranjos respectivamente, se definen los valores a través de magnitud e importancia. Ahora bien, el valor que se le asigna tanto a la magnitud como importancia, dependerá de la acción, que en este caso es únicamente movilidad, y los factores los cuales vendrían siendo los representados en la tabla (Calidad del aire, Red de transporte).

Por ejemplo, en el caso del factor calidad del aire, en relación a la movilidad, se consideró como impacto negativo, debido a que la emisión de gases en el vehículo utilizado es negativa para el medioambiente.

Valores ingresados en la tabla:

Movilidad / Calidad del aire (Impacto negativo)

- Magnitud: -4
 - Intensidad: Media
 - Afectación: Baja
- Importancia: 3
 - Duración: Permanente
 - Permanencia al momento de requerir el vehículo para transportarse en todo momento a las instalaciones lejanas.
 - Influencia: Puntual
 - Solo por tiempo determinado: Duración del trabajo de campo (Entrevistas)

Movilidad / Facilidades y actividades humanas (Impacto positivo)

- Magnitud: 7
 - Intensidad: Alta
 - Afectación: Baja
 - Facilidad para el transporte del grupo de manera eficiente y rápida.
- Importancia: 2
 - Duración: Media
 - Trayectos de media distancia.
 - Influencia: Puntual
 - Debido a la duración del proyecto.

Al momento de obtener los resultados correspondientes en la tabla, el total de impactos se generará a través de la multiplicación entre los valores de magnitud e importancia. Los resultados obtenidos podrán ser de forma tanto negativa como positiva los cuales se calificarán de acuerdo al rango representado en la última tabla. Es decir, en calidad del aire, el resultado que se obtuvo fue -12, su clasificación individual del factor ambiental será una calificación negativa irrelevante. Por otro lado, como el resultado del impacto en el factor de facilidades y actividades humanas obtuvo 14, su calificación será de carácter positivo poco importante. Por último, si consideramos la suma de ambos factores (-12 y 14), resulta como valor 2, es decir la calificación del proyecto en general será de carácter positivo poco importante.

7) Conclusiones y recomendaciones

A modo de conclusión, el trabajo de campo se dividió en dos itinerarios inicialmente. El primero fijó las etapas en las cuales se iba a desarrollar la investigación, definiendo todos los aspectos determinantes para el estudio. Estos son la elección del objeto de estudio, la revisión de literatura, establecer la hipótesis. Para luego establecer la metodología y herramientas por el cual se realizará la investigación. Posteriormente, se fijó el segundo itinerario para marcar las fases para el trabajo de campo.

Trabajo de campo que seguía una ruta establecida. En el cual se desprendía la organización interna del proyecto con el plan de acción. Plan que define las actividades y acciones de cada integrante. Finalizado el trabajo de campo, los resultados obtenidos fueron los esperados y cumplió en gran medida con la planificación. Además, la carga financiera de la investigación fue insignificante. Por lo que, la falta de recursos no fue una limitante para el estudio y trabajo en terreno.

Con relación a la gestión del riesgo, se indicaron los potenciales accidentes e incidentes. En donde se establecieron las medidas de mitigación y prevención necesarias para su aplicación eficaz. Y por último, se evaluaron todas las medidas medioambientales de prevención de impacto.

BIBLIOGRAFÍA

- BCN. (17 de diciembre de 2010). *LEY 20.423 DEL SISTEMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010960>
- BCN. (21 de noviembre de 2019). *LEY 21.091 SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- BCN. (Febrero de 2023). *DFL2 | FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N°20.370 CON LAS NORMAS NO DEROGADAS DEL DECRETO CON FUERZA DE LEY N°1, DE 2005*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1014974>
- Capital Humano del Turismo. (Septiembre de 2019). *Estado del Arte*. Obtenido de Capital Humano del Turismo en Chile en 2019: https://capitalhumano.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/01/Estado-del-Arte-capital-Humano_Sector-Turismo.pdf
- Centro Nacional Tuning Chile. (s.f.). *Educación Superior en Chile*. Obtenido de MINEDUC: http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/chile_documento.pdf
- CNA. (Octubre de 2015). *Glosario de términos complementarios criterios de acreditación de pregrado*. Obtenido de Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile: <https://www.cnachile.cl/documentos%20de%20paginas/glosario%20pregrado.pdf>
- Díaz, K. (2020). *TS EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE ALOJAMIENTO Y GASTRONÓMICAS*. .
- Franzpc. (s.f.). Matriz de Leopold. Obtenido de Leopold: <https://franzpc.com/descargar-la-matriz-de-leopold-en-excel/>

- Gelves, A. (s.f.). Plan de Acción Trabajo de Investigación Unimar. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/andreagelves/plan-de-accin-2>
- Guevara, R. (julio-diciembre de 2016). *Revista Folios*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3459/345945922011.pdf>
- Marrero, M. (Noviembre de 2016). *Glosario de Términos Hoteleros, Turísticos y Relacionados*. Obtenido de <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>
- MINEDUC. (Octubre de 2015). *Especialidad Servicios de Hotelería Programa de Estudio Formación Diferenciada Técnico-Profesional 3° y 4° año de Educación Media*. Obtenido de Gobierno de Chile: https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-34324_programa.pdf
- MINEDUC. (s.f.). *Empleabilidad e Ingresos*. Obtenido de Mi Futuro: <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-empleabilidad-e-ingresos/>
- Ministerio de Exteriores. (s.f.). MINREL. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://minrel.gob.cl/minrel/ministerio/gestion-publica/gestion-de-riesgo>
- PUCV. (s.f.). *Modelo curricular y lineamientos para el diseño curricular en Pregrado*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: <https://vra.ucv.cl/ddcyf/wp-content/uploads/2015/05/MODELO-CURRICULAR-y-LINEAMIENTOS-PARA-EL-DISEÑO-CURRICULAR.pdf>
- SERNATUR. (11 de diciembre de 2003). *Reglamento, Clasificación, Calificación y Registro de Establecimientos Turísticos Denominados Hotel, Motel y Apart Hotel*. Obtenido de Servicio Nacional de Turismo: <https://www.sernatur.cl/transparencia/archivos/marco-normativo/marco-norm-aplic/NORMATIVA-D-S-N-227-REGLAMENTO-CLASIFICACION-HOTEL-MOTEL-Y-APARTHOTEL.pdf>
- SERNATUR. (Septiembre de 2020). *Marco de Cualificaciones Técnico Profesional Sector Turismo Poblamiento Sectorial*. Obtenido de

SERNATUR: https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/10/Documento_Final_MCTP.pdf

SERNATUR. (Octubre de 2020). *Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo*. Obtenido de SERNATUR: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/10/13-Documentos-Finales-Capital-Humano-SST-1.pdf>

SERNATUR. (Octubre de 2020). *Propuesta Modelo Capital Humano para el Sector Turismo*. Obtenido de Gobierno de Chile: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/10/13-Documentos-Finales-Capital-Humano-SST-1.pdf>

SERNATUR. (Diciembre de 2021). *GUÍA DE PERFILES DE EGRESO 2021 DE LAS CARRERAS DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA DE CHILE*. Obtenido de Gobierno de Chile: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2022/02/4ta-version-Guia-de-Perfiles-de-Egreso-2021-1.pdf>

Studocu. (s.f.). Matriz de Riesgo. Obtenido de Studocu: <https://www.studocu.com/cl/document/instituto-politecnico-santa-cruz/derecho-civil/matriz-de-riesgo-supermercado-compress/32733913>

Subturismo. (Marzo de 2022). *Memoria Capital Humano de Turismo 2019-2022*. Obtenido de Gobierno de Chile: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/04/Memoria-final-CH-02-03-2022.pdf>

Subturismo. (s.f.). *Definiciones Estratégicas Capital Humano*. Obtenido de Subturismo: <https://www.subturismo.gob.cl/fomento-e-inversion/capital-humano/definiciones-estrategicas-capital-humano/>

Vásquez, R., & Osorio, M. (2016). *La hospitalidad en la prestación del servicio turístico. Una revisión sobre sus planteamientos teóricos en la revista International Journal of Hospitality Management, 2004-2013*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088847>

- Binggeli, U., Chen, Z., Köpke, S., & Yu, J. (2023). *The future of tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience*. McKinsey & Company. Obtenido de: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/future-of-tourism-bridging-the-labor-gap-enhancing-customer-experience>
- Chen, X., Chen, Q., Ma, F., Wang, Y. (2017). *Proceedings of the 2017 9th International Economics, Management and Education Technology Conference (IEMETC 2017)*. Obtenido de: <https://www.atlantispress.com/proceedings/iemetc-17/25882818>