

**Màster en Administració i Direcció  
d'Allotjaments Turístics**

**Guia docent. Treball Final de Màster**

Assignatura	<b>Treball Final de Màster</b>		
Títol	Màster en Administració i Direcció d'Allotjaments Turístics		
Professorat	Tutor assignat en funció de la temàtica de cada treball + Tutor a l'entitat col·laboradora.		
Tipus	Obligatòria	Curs acadèmic:	2019-2020
Nº Crèdits	6 ECTS	Idioma:	Català (33%) Castellà (33%) Anglès (33%)

## Descripció de l'assignatura

El treball final de màster està pensat per evidenciar les competències adquirides al llarg de tot el programa formatiu i demostrar l'assoliment dels objectius globals de l'aprenentatge. És la prova definitiva de la maduresa i de la professionalitat d'una carrera feta a consciència.

Durant el transcurs de les seves pràctiques, l'estudiant haurà de realitzar un treball per escrit d'un projecte compost per tot un conjunt d'explicacions, teories, idees, raonaments i apreciacions sobre una temàtica concreta escollida entre tutor/a i estudiant i que tingui a veure amb les línies d'investigació o àrees temàtiques del programa formatiu.

Els aspectes investigats hauran de ser transferits a les empreses on els estudiants elaboraran el seu pràcticum. Per aquest motiu, el treball haurà de **ser una proposta pràctica o d'innovació que respongui a una necessitat detectada al lloc de pràctiques, essent versemblant i seguint totes les característiques de contingut i de forma propis dels que es lliurarien en un àmbit laboral de referència.**

## Resultats d'aprenentatge

- Posseir i mostrar coneixements que proporcionin la base per traspasar-los a la pràctica d'una manera original; o desenvolupar idees, fonamentalment en el context de la recerca.
- Assolir la capacitat per aplicar els coneixements i la ciència adquirits en entorns diversos, coneguts o no, tot fent ús de la pròpia capacitat per resoldre problemes.
- Saber com afrontar la complexitat, integrant coneixements i formulant judicis crítics, sempre des de la perspectiva de l'ètica i la responsabilitat social.
- Saber comunicar les conclusions, els coneixements i les teories en què es basen, a tota una sèrie d'audiències, de manera clara i precisa.
- Demostrar, a partir dels estudis de Màster, que podrien continuar la seva formació autodidàctica.

## Avaluació

### 1. Jurat

A l'efecte de la valoració dels treballs presentats, la direcció del màster constituirà un jurat compost per 3 membres que compliran els següents perfils:

- Persones expertes de l'àmbit de l'Administració i Direcció d'Allotjaments Turístics.
- Persones amb una dilatada trajectòria i formació en l'àmbit específic sobre el qual s'ha desenvolupat el treball, en el marc de l'administració i direcció d'allotjaments turístics.

## 2. Criteris de valoració

La nota final del Treball Final de Màster serà obtinguda a partir d'una avaluació del treball escrit entregat per l'estudiant (80%) i una defensa en acte públic davant el tribunal escollit (20%) a on l'alumnat exposarà durant un temps màxim de 20 minuts una síntesi del treball realitzat, incidint en els aspectes més rellevants. A continuació el tribunal podrà plantejar qüestions i suggeriments respecte a la labor desenvolupada. La valoració del treball escrit serà prèvia a la seva defensa oral, efectuada a partir d'una primera entrega anònima.

L'avaluació final del treball dependrà principalment dels següents criteris:

- Informe valorat del tutor/a acadèmic amb relació al seguiment i desenvolupament de la confecció del treball.
- Coherència en l'estructura del treball, on haurà de reflectir-se clarament com a mínim un plantejament general, la descripció de les necessitats detectades, els antecedents necessaris per a la seva comprensió, uns objectius, el seu desenvolupament i unes conclusions finals.
- Claredat en la seva organització, adequada redacció i bon tractament de les dades utilitzades.
- Capacitat d'anàlisi i d'argumentació.
- Originalitat en el desenvolupament del treball i grau d'aportació personal.
- Rigor en els continguts i forma del treball, adequats als propis de l'àmbit laboral de referència.
- Domini dels coneixements propis de la disciplina i la seva adequada aplicació a un cas real.
- Grau de cobertura de les necessitats plantejades per l'empresa d'acollida i, per tant, grau d'assoliment dels objectius del treball.
- Organització, equilibri, gestió del temps, claredat expositiva i material de suport utilitzat en l'exposició i defensa.
- Justificació tècnica, rigor en les respostes, seguretat i domini del tema en l'exposició i defensa.

## 3. Planificació i execució del projecte

A continuació, es detalla com es planificarà l'elaboració del treball.

- **1. Elecció de la proposta:** Abans del 15 d'abril, correu a [madat@fundacioudg.org](mailto:madat@fundacioudg.org)

L'estudiant haurà de presentar la fulla d'elecció de proposta. A partir d'aquest punt, s'inicia el procés d'elaboració del projecte que tindrà les següents fases:



L'objectiu serà, modo grosso, definir el què, el per què, el qui, el què s'espera, el què serà necessari... Es definiran els objectius del projecte i els recursos necessaris pel seu desenvolupament.

Es recull tota la informació preliminar del projecte: motiu pel qual fem el projecte, antecedents, propòsits... etc.

Aquesta proposta s'entrega per escrit i a direcció, qui donarà el vistiplau sobre si la proposta és suficientment vàlida pel TFM. Si s'accepta, passem a la fase 2.

- **2. Planificació del projecte**

S'organitzarà obligatòriament una primera tutoria amb coordinació. L'objectiu d'aquesta serà assistir en la planificació del projecte.



La importància d'aquesta fase rau en estructurar totes les tasques que s'han de dur a terme. Aquestes s'organitzaran en diagrames de flux i s'ordenaran indicant l'inici i final de cada tasca, les relacions temporals entre elles... de manera que en finalitzar la tutoria tindrem una calendarització del conjunt del projecte i els seus ítems a analitzar.

Donat que segurament les tasques definides seran interdependents i definiran un camí crític, durant la planificació convindrà elaborar un pla de riscos on es definiran tots els perills que poden afectar al projecte. Per a cada risc, es definirà una mesura preventiva o les possibles mesures correctives i accions de contingència que haurem de dur a terme si es produeixen.

Un cop planificat el projecte, amb el coordinador s'hauran assignat els moments de control que determinaran el conjunt de tutories mínimes a realitzar per fer un seguiment i control de l'execució del projecte.

- **3. Execució i control**



Durant l'execució d'un projecte poden succeir un gran nombre de contratemps (canvis en el projecte, retard en els terminis, problemes per accedir a les fonts d'informació...) que generen desviacions sobre la planificació realitzada.

Per aquest motiu l'execució d'un projecte va acompanyada d'una fase de control, on es comparen els avenços reals amb la planificació prèvia. En aquesta fase convindrà:

- **Mesurar l'avenç real del projecte:** d'acord amb els indicadors que s'han definit a la fase de planificació, el percentatge de requisits satisfets, etc...)
- **Comparar l'estat d'execució amb la planificació:** valoració de l'estat actual respecte l'òptim d'acord amb la planificació inicial. Identificar situacions crítiques.
- **Correcció de desviacions:** Convindrà tenir presents els objectius marcats pel projecte, ja que estableixen el marge de maniobra de què es disposa per la presa de decisions reactives.

- **4. Finalització i tancament**



Aquesta és la fase del projecte que en molts casos es descuida, sent una de les més importants de cara al futur de la empresa.

En acabar un projecte, cal avaluar com s'ha desenvolupat aquest per tal de documentar les experiències (bones i dolentes) i tenir-les en compte en projectes futurs i per tant poder identificar accions de millora. Caldrà també posar en valor el coneixement generat durant el desenvolupament del projecte.

Per tal de poder dur a terme aquesta etapa és important preveure, des de l'inici del projecte, les seves tasques de finalització, i per tant incorporar en la planificació del projecte totes aquelles relacionades amb l'avaluació. Per tan al finalitzar un projecte hem de considerar els següent punts:

- **Tancament administratiu del Projecte:** En acabar un projecte cal verificar el compliment dels requeriments i dels lliuraments previstos, tot acompanyant aquest procés amb un tancament administratiu i contractual que garanteixi la satisfacció del client.
- **Lliçons apreses:** amb aquest anàlisi es pretén revisar tot allò que ha succeït durant l'execució del projecte per tal d'extreure lliçons que permetin millorar la planificació i execució de futurs projectes. Aquesta revisió ha de fer-se de manera inclusiva, amb tots els participants en el projecte, utilitzant dades i fets, i documentant tot allò revisat en un informe concís per escrit.
- **Gestió del Coneixement:** el coneixement generat durant el projecte és un actiu molt valuós per la empresa, per tant convé que tota la informació que prové dels projectes d'innovació estigui compilada i indexada per tal que sigui accessible i profitosa en nous projectes i a disposició dels professionals.

### Idees claus

- L'èxit del projecte dependrà en gran part de la seva bona definició i planificació.
- El director de projecte és una figura clau en tota la gestió del projecte i per tant ha de tenir la capacitat i formació per poder fer front a aquest repte. A més ha de tenir habilitat de gestió de persones i comunicació.
- Del tipus de projecte i d'organització: elements influents en el desenvolupament del projecte.
- Ha d'existir una gestió dels riscos durant totes les fases del projecte.
- En projectes d'I+D s'acostuma a gestionar més la incertesa i per tant, el pla de riscos està menys elaborat degut a la pròpia incertesa.
- S'ha de definir un sistema de seguiment i monitoratge del projecte a través d'un quadre de comandaments adequat.
- Durant la fase d'execució i control del projecte convé tenir presents els objectius marcats prèviament, doncs les accions correctives de possibles desviacions perseguiran el seu possible assoliment.
- És important preveure, des de l'inici del projecte, les tasques de finalització.
- És important realitzar el informe de lliçons apreses per tal de millorar

- És important posar en valor el coneixement adquirit durant el desenvolupament del projecte.

## Terminologia

- **Gestió de projectes:** és la disciplina que s'ocupa d'organitzar y gestionar tots els recursos d'un projecte per tal de concloure els objectius definits per l'abast, el temps i el cost.
- **Abast del projecte:** definició del marc global en el qual es desenvoluparà el projecte definit quin ha de ser el resultat final i els requeriments específics que haurà de complir.
- **Execució:** realització del conjunt de tasques i activitats que s'han definit pel projecte en qüestió.
- **Camí Crític:** és la successió d'activitats que donen lloc al màxim temps acumulatiu en la planificació del projecte.
- **Fase de control:** Consisteix a comparar l'avenç real d'un projecte amb la seva planificació prèvia, amb l'objectiu de dur a terme accions correctives quan sigui necessari per assolir els objectius d'aquest.
- **Entregables:** és tot aquell material (components, equips...) o immaterial (software...) que es genera a cada fase del projecte.
- **Lliçons apreses:** totes aquelles experiències que convé compartir per tal de millorar en els projectes futurs.

## Beneficis de la gestió de projectes



Font: Elaboració pròpia a partir de AMAIN (2008).

## 4. Terminis

- Les primeres dues fases del projecte (definició i planificació) tindran lloc abans que finalitzi el mes d'abril. (Elecció fins al 15/04, planificació a posteriori).
- La fase d'execució i control fa referència al desenvolupament del projecte. Durant aquesta fase cada estudiant complirà amb el seu pla de tutories que tenen com a

objectiu guiar i controlar el projecte. La fase d'execució i control haurà de finalitzar abans del 13/09/2019.

- La darrera fase de finalització i tancament es realitzarà la setmana del 16/09/2019, on el treball ja estarà només en fase de revisió i l'estudiant prepararà la seva exposició final.
- L'entrega final del document de treball es realitzarà el dia 22/09/2019.
- L'exposició final tindrà lloc qualsevol dia assignable de la setmana del 23/09/2019 (dx25, dj26, dv27 o el dia 30/09/2019. L'assignació del jurat i del dia d'exposició es realitzarà durant els dies previs, un cop entregat el document final.

## 5. Abans de començar...

Abans de començar hem de tenir en compte que el projecte que realitzarem molt segurament (fins i tot quan no hi hagi la intenció) correspondrà a una proposta d'innovació/millora per a una o varies àrees de les nostres empreses.

El concepte d'innovació és un concepte molt obert i transversal. Al llarg de les sessions lectives hem descobert el funcionament de diferents àrees de gestió dels allotjaments turístics, on l'estratègia i la innovació no formaven un mòdul per si sol, sinó que hi eren implícites a tots ells.

Per aquest motiu, veiem necessari que abans de començar i escollir tema tinguem unes nocions teòriques sobre innovació, principalment per descobrir quines són les fonts d'innovació i quins són els sistemes i processos d'innovació que es poden aplicar a les empreses.

Aquests documents, no només ens serviran d'inspiració per escollir un tema, sinó que a més ens faran suport a mesura que avancem amb el vostre projecte final.

A més d'això, us poden servir per dissenyar un sistema d'innovació a la vostra pròpia empresa, que li permeti sempre mantenir i desenvolupar una cartera de projectes d'innovació com el que ara executareu vosaltres mateixos.

**Es requereix per tant, que l'estudiant realitzi les següents lectures durant aquest mes de març, prèviament a l'elecció de temes.**

Lectura completa del document:

- Bayó, E., & Camps, X. (2015). *Cómo llegar a ser una empresa innovadora*. (ACCIO, Ed.) (1ª Edición). Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperat de: <http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/563c2655.pdf>

Lectura de: apartats 2.4, capítol 3, Capítol 6, Capítol 7 del següent document:

- **OCDE - Manual d'Oslo** - <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

**Lectura de l'article:** Conceptes d'innovació: Els 10 tipus d'innovació de Doblin:

- <https://innolandia.es/tipos-de-innovacion-doblins-innovacion-doblin/>

Lectura dels apartats: 2 marco teórico, 4.1 (tipus y Fuentes de innovación), 4.4. decisions que marcan la diferencia en la planificación de proyectos, 4.5. decisions que marcan la diferencia en el desarrollo del proyecto, 4.6. Procesos de innovación.

- <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra19.pdf>

**Lectura del article:** Innovation Portfolios (Gestió de carteres de projectes d'innovació):

- [http://www.innovationlabs.com/Innovation\\_Portfolios.pdf](http://www.innovationlabs.com/Innovation_Portfolios.pdf)

## 6. Per començar...

Per últim, abans de començar heu de tenir en compte que al projecte haureu de demostrar els coneixements adquirits al llarg del període lectiu, ja sigui sobre una àrea en concret (document molt especialitzat) o cobrint coneixements de diverses o totes les àrees (document transversal).

A continuació es detallen les competències adquirides a cadascun dels mòduls realitzats fins al moment.



Competències treballades a les diferents àrees:

### Direcció de Màrqueting i Comunicació

- Dissenyar una estratègia de Marketing online cercant conversions.
- "Llegir" les necessitats del mercat i hàbits de consum.
- Executar i monitoritzar estratègies de Marketing online.
- Adquirir eines per a respondre en cas de comunicació de crisi.
- Dominar la planificació d'estratègies de promoció i Marketing per a assolir els objectius comercials de l'empresa.
- Conèixer les eines i procediments per a confeccionar una campanya de promoció turística.
- Controlar els preus i el pressupost real d'aquestes campanyes i ser conscient de la importància del ROI d'aquestes.
- Conèixer la importància de la comunicació a l'empresa i els seus efectes empresarials.
- Conèixer les eines i les possibilitats per a confeccionar un pla de comunicació intern i extern.

### Revenue Management



- Analitzar i controlar el comportament de la demanda als Allotjaments Turístics.
- Establir quins són els competidors principals en matèria de definició de preus i fer un seguiment diari per a la presa de decisions.
- Gestionar i controlar l'inventari dels Allotjaments Turístics.
- Definir les diferents tarifes de productes/serveis i/o paquets de productes/serveis d'un allotjament turístic o cadena.
- Optimitzar els preus amb l'objectiu de maximitzar els ingressos en allotjaments turístics.
- A més de gestionar el preu, utilitzar les diferents tècniques de Revenue per maximitzar els ingressos, atenent al comportament de la demanda.

### Sistemes de distribució

- Analitzar críticament els serveis i productes d'una empresa d'allotjament turístic.
- Detectar les debilitats i fortaleses d'un producte/servei.
- Utilitzar les principals fonts d'informació del sector per a l'anàlisi de l'entorn competitiu.
- Comprendre el panorama general de la distribució hotelera i les tendències futures.
- Definir els canals de distribució online i *offline* que més s'adeqüen a la comercialització de diferents establiments d'allotjament turístic.
- Elaborar el pla de marketing i vendes d'un establiment d'allotjament turístic.

### Direcció del Capital Humà

- Exercir diferents tipus de lideratge per a afrontar situacions diverses.
- Disposar de bones habilitats comunicatives, fent ús de tècniques d'expressió oral i escolta activa.
- Posar en pràctica tècniques de coaching per a millorar la motivació del personal.
- Organitzar de manera eficient el treball en equip.
- Gestionar correctament el temps.
- Tenir capacitat de resoldre conflictes i aplicar tècniques diverses de negociació.
- Conèixer el mercat de treball de les Empreses d'Allotjament Turístic.
- Definir les polítiques de Recursos Humans en Empreses d'Allotjament Turístic.
- Conèixer el contingut essencial sobre Drets Humans per a gestionar responsablement els Recursos Humans en qualsevol destí del món.
- Explicar què és el salari digne i la seva importància per garantir un turisme sostenible.
- Donar a conèixer com implantar un pla d'igualtat en l'empresa turística i aprendre a identificar i combatre els "gaps" de gènere.
- Conèixer com incorporar aquests perfils i remarcar els avantatges de contractar-los.
- Conscienciar i formar sobre un model d'externalització responsable amb els treballadors.
- Remarcar el valor de la diversitat per a generar equips més exitosos i motivats.
- Explicar com els valors compartits empresa-treballador generen relacions emocionals de confiança i perdurables en el temps.
- Conèixer el GRI com eina bàsica d'indicadors de mesura i avaluació de la Responsabilitat Social Corporativa.
- Analitzar les necessitats actuals i futures de la plantilla.
- Definir les necessitats i funcions de cadascun dels llocs de treball de l'organització.
- Aplicar tècniques eficients de reclutament i selecció de personal.
- Implementar processos d'acollida per als diferents llocs de treball de l'empresa.

- Desenvolupar els perfils amb talent de l'empresa mitjançant accions de formació, tècniques de motivació de personal i gestionar els plans de carrera en l'organització.
- Conèixer i definir els riscos laborals dels diferents llocs de treball de l'organització.
- Establir objectius de rendiment per equips i individuals per valorar i reconèixer el rendiment.
- Definir les polítiques retributives de l'empresa.

### Direcció d'Operacions d'Allotjament

- Conèixer l'estructura, funcions, procediments i indicadors del departament de Reserves.
- Conèixer l'estructura, funcions, procediments i indicadors del departament de Front Office.
- Dissenyar un programa d'Upselling-Crossselling per al departament de Front Office.
- Gestionar les experiències dels clients d'allotjaments turístics.
- Valorar la viabilitat de l'existència d'un departament de Guest Experience.
- Definir els estàndards del servei per a les distintes àrees d'acord amb les característiques de diferents tipologies d'allotjaments turístics.
- Escollir els sistemes d'informació que facin suport a l'activitat d'allotjament turístic (PMS, CRM, comunicació interna, etc).
- Conèixer el funcionament, funcions i indicadors d'operacions del departament d'Spa.
- Conèixer les funcions i procediments del departament de manteniment.
- Valorar l'externalització de serveis de manteniment.
- Comprendre l'estructura, funcions, procediments i indicadors del departament de Housekeeping.
- Valorar l'externalització dels serveis de bugaderia.
- Conèixer els procediments i sistemes de suport a la gestió de compres i proveïdors.
- Conèixer l'estructura, funcions, procediments i indicadors del departament comercial/vendes.

### Direcció d'Operacions d'A&B

- Establir l'estructura, funcions i procediments de l'àrea d'A&B.
- Gestionar diferents models d'oferta d'aliments i begudes.
- Definir el pressupost i gestionar els costos de l'àrea d'A&B.
- Utilitza els principals indicadors d'operacions de l'àrea d'A&B.
- Gestionar esdeveniments des de la perspectiva de l'àrea d'A&B.

### Direcció Econòmica-Financera d'Allotjaments Turístics

- Conèixer els diferents sistemes de costos en empreses d'Allotjament.
- Tenir domini de la comptabilitat analítica com a eina per a la presa de decisions.
- Classificar i assignar els ingressos i costos per a les diferents àrees del negoci.
- Utilitzar els estats comptables passats per a la predicció de comportaments presents i futurs.
- Analitzar l'entorn per a l'elaboració de pressupostos d'allotjament turístic.
- Controlar l'execució del pressupost general dels allotjaments turístics, analitzant les possibles desviacions.

- Establir ratis de control de l'execució del pressupost, a partir de l'històric de l'empresa, de la literatura acadèmica, dels resultats globals del sector i dels principals competidors.
- Valorar la viabilitat econòmica i financera de noves inversions en allotjaments turístics.
- Dominar les diferents eines de finançament disponibles per als allotjaments turístics.
- Gestionar el crèdit a proveïdors i avaluar els seus riscos.
- Conèixer els diferents models d'expansió de les empreses d'allotjament turístic.
- Dominar les tècniques de negociació per a l'adquisició o integració de projectes d'allotjament turístic.
- Coordinar els procediments legals, administratius i comercials per a l'apertura de nous establiments.

## Gestió de la Qualitat i el Medi Ambient

- Conèixer les principals certificacions de qualitat i de medi ambient.
- Comprendre les normatives sectorials que afecten la gestió de la qualitat i el medi ambient.
- Implementar sistemes propis de qualitat i medi ambient en allotjaments turístics.
- Dominar les eines de control i seguiment de la qualitat del producte.
- Mesurar els beneficis i costos de la implementació de sistemes de qualitat i medi ambient.

## 7. Exemples de temes

A continuació, es proporcionen alguns exemples de com l'empresa d'acollida podria beneficiar-se amb la consecució de propostes que responguin a les seves necessitats reals.

No es poden escollir aquests mateixos treballs, i no cal que el treball escollit sigui similar a aquests dos exemples. És a dir, sempre que es compleixin les condicions que s'han esmentat als darrers apartats i l'empresa on aquest fa les pràctiques o on treballa es vegi beneficiat/da amb la seva elaboració, el projecte/treball a realitzar per l'estudiant es de lliure elecció.

### Exemple 1

L'establiment d'allotjament turístic disposa d'una sala que no està essent aprofitada per a esdeveniments. El director/a general, que vol obtenir una rendibilitat d'aquest espai, fa temps que planteja dues opcions possibles: l'apertura d'una bodega dins de l'establiment o d'un nou espai de tenda a on vendre productes habitualment requerits pels clients.

Se li ofereix a l'estudiant la possibilitat de realitzar una valoració de les dues opcions contemplant:

- Estudi de mercat.
- Disseny del producte/servei.
- Definició del Pla de Màrqueting i Vendes del producte/servei.
- Previsió d'ingressos i costos.
- Anàlisi de la viabilitat econòmica i financera del producte/servei.
- Planificació dels Recursos Humans.
- Definició d'estàndards de procediments i seguiment de la qualitat.

Per tant, l'estudiant aprofitarà el període de pràctiques per a desenvolupar el seu projecte, mantenint contacte també necessàriament amb diferents àrees de l'establiment d'allotjament

turístic. El Treball Final de Màster permetrà al director/a prendre una decisió deliberada al respecte.

## Exemple 2

L'estudiant està realitzant les seves pràctiques al Departament de Recursos Humans de l'Empresa. Aquesta acaba d'iniciar-se en l'acollida d'estudiants en pràctiques i requereix un sistema de recursos humans específic per als estudiants que es formen a l'empresa.

No obstant això, els/les treballadors/es del departament no disposen de temps suficient per confeccionar aquest sistema i fer un correcte seguiment de les estades de pràctiques. Per aquest motiu, se li proposa a l'estudiant en acollida realitzar les esmentades tasques i elaborar per escrit un sistema de recursos humans, paral·lel al sistema propi de l'empresa i específic per als estudiants en pràctiques. La definició d'aquest nou sistema suposa, entre altres tasques, les següents:

- Planificar les possibles futures incorporacions d'estudiants en pràctiques, preveient les necessitats de l'empresa i la seva capacitat per acollir estudiants.
- Desenvolupar la partida pressupostària de RRHH en concepte d'estudiants en pràctiques, valorant els costos directes i indirectes que suposa el sistema d'acollida de l'empresa.
- Definir les polítiques de l'establiment quant a l'acollida d'estudiants en pràctiques.
- Gestionar la imatge de l'empresa com a reclutadora d'estudiants en pràctiques, a partir d'accions concretes de promoció.
- Controlar, fer seguiment i augmentar les fonts de reclutament d'estudiants en pràctiques de l'empresa.
- Dissenyar els llocs de pràctiques, definint la missió del lloc de feina, les tasques a realitzar, les obligacions i responsabilitats, els requisits necessaris, les oportunitats i beneficis que ofereix el lloc de pràctiques, la seva duració, uniformitat necessària, retribució, data d'aplicació, etc.
- Per a cada lloc de pràctiques, planificar el període de selecció, definir un procés de selecció eficient, preparar un model de preguntes adaptat al perfil dels estudiants, etc.
- Elaborar un manual d'acollida específic per als estudiants en pràctiques.
- Realitzar un pla de seguiment i avaluació del rendiment dels estudiants, així com planificar els contactes necessaris amb la Universitat per un correcte i constant *Feed-back*.
- Definir els estàndards de procediment a seguir pels tutors/es i/o subtutors/es dels estudiants per a un correcte desenvolupament dels programes de pràctiques definits.

En aquest cas, per tant, l'estudiant assumirà tasques de valor per a l'empresa a partir de la seva visió transversal de la Direcció d'Allotjaments Turístics i simultàniament desenvoluparà un projecte que cobrirà les necessitats del departament, sistematitzant procediments que, sense la seva ajuda no haurien estat desenvolupats per manca de temps.

  
Universitat de Girona  
**Fundació UdG: Innovació i Formació**  
