



El despegue del Hotel-Escuela



Daniel Morote durante la visita al Centro del Ministro de Trabajo, Licinio de la Fuente y del Subsecretario del Departamento, José Utrera Molina.

Una vez instalados en el nuevo edificio, con muchas más posibilidades de alojamiento tanto para alumnos como para clientes y sentadas ya las bases del modelo organizativo elegido, el Director fundador **Leonardo Llorente** fue requerido para nuevas y diferentes responsabilidades. Al frente de la institución quedó una persona formada junto a él y con unas características de personalidad muy similares, **Daniel Morote**. Ambos muy perfeccionistas, deseosos no sólo de hacer las cosas bien, sino de la mejor manera posible. Los dos con grandes habilidades sociales y altamente dotados para las relaciones personales.

La propia actividad del Hotel-Escuela, con sus errores y aciertos, nos fue mostrando las áreas en las que teníamos que mejorar. Ya indicábamos en el número anterior las características fundamentales en las que se basaba el modelo, pero éste tenía que seguir evolucionando en base a la experiencia. Pronto vimos que no sólo era extremadamente importante la selección de los alumnos y del profesorado. El tipo de cliente era también fundamental. Necesitábamos que fueran entendidos y exigentes. Ya procuraríamos nosotros sensibilizarlos con nuestra labor. Hicimos publicidad muy personalizada y selectiva y "el boca a boca" fue nuestro mejor aliado. Teníamos una

categoría de tres estrellas y un servicio de cuatro o incluso cinco, con lo que las expectativas de nuestros visitantes quedaban cubiertas. Procurábamos que fueran conscientes, además, del lugar en que se encontraban y del objetivo fundamental de nuestra labor. En poco tiempo, la ocupación se disparó. Ya a principios de los setenta, de abril a octubre había auténticos problemas para atender todas las peticiones de reservas. El resto del año teníamos un porcentaje más que suficiente, de alrededor de un 70%.

Hemos de resaltar el hecho de que nunca se nos presentó un problema que a veces surge en otros hoteles-escuela: la oposición del sector por una posible competencia con fondos públicos. El Centro había surgido de la mano de los hoteleros, era una herramienta fundamental para ellos y nuestras setenta habitaciones constituían menos que una gota de agua en el conjunto de la Costa del Sol. En cualquier caso, hemos de agradecer su apoyo permanente, que fue siempre decisivo.

Pronto la "cantera" de alumnos de la Serranía de Ronda se quedó casi agotada. La red de gerencias provinciales del PPO se mostró entonces muy activa y comenzó a enviar un flujo constante y permanente de solicitudes procedentes de todos los puntos de España. León y Zamora estaban a la cabeza de las provincias de procedencia de los candidatos. Necesitábamos una amplia base de reclutamiento, a fin de poder hacer una selección correcta. Establecimos para ésta una serie de elementos objetivos, pero pronto descubrimos que las actitudes eran el factor fundamental para determinar la elección. Buscábamos alumnos motivados, con deseo de luchar y forjarse un porvenir. Los talentos, más difíciles de detectar a distancia, los encontraríamos nosotros posteriormente. Y es que otra de las características de nuestra fórmula era que

nuestro itinerario formativo había sido diseñado siguiendo un esquema piramidal. Los alumnos que llegaban a nuestro Centro podían perfectamente seguir ligados a nosotros durante décadas, pero sólo si se esforzaban en escalar esa pirámide profesional. Todos tenían que empezar por la parte más básica. Lo que llamaríamos hoy Nivel 1: ayudantes de cocineros, ayudantes de camareros, etc. Una vez terminados los correspondientes cursos, los alumnos marcharían a trabajar a las empresas del Sector y sólo los más capacitados, los más interesados y los más motivados volverían a hacer cursos del Nivel 2: cocinero, jefe de rango, subgobernanta... Aproximadamente, uno de cada diez de los que habían cursado el Nivel 1.

Los cursos de Nivel 3 se organizaban sólo cuando había un número suficiente de candidatos sólidamente instalados en las distintas profesiones. Únicamente aquellas personas que poseían las competencias de los niveles anteriores y que habían demostrado unos rasgos de personalidad apropiados para el ejercicio de puestos de responsabilidad, eran aceptadas a esos cursos. Jefes de Cocina, Gobernanta, Maître, Sumiller... etc. Nunca hicimos cursos de Jefe de Recepción, ya que vimos que para esa ocupación, la formación tenía poco que aportar sobre las competencias ya adquiridas de un recepcionista. Eran las capacidades personales y directivas las que determinaban la promoción a lo que era exclusivamente un puesto de trabajo.

Esta fórmula de formación-selección, de tutela y seguimiento personalizado de una carrera profesional, fue de un enorme éxito y se vio exportada a numerosos países. Porque en poco tiempo nos habíamos convertido en asesores para la Cooperación Internacional. Pero eso será en otro número. □

"¡Papá, quiero ser jefa!"

Hace unos días, un amigo me llamó por teléfono y me planteó una inquietud. Su hija, tras estudiar una determinada carrera técnica de grado medio, se sentía frustrada por el escaso protagonismo y autonomía que poseía en su trabajo. Deseaba estudiar en algún lugar que le posibilitara llegar a "jefa" de "algo" y había pensado en hostelería. Le daba igual gobernanta, jefe de recepción, jefe de cocina, maître o director de hotel. El padre estaba dispuesto a hacer el sacrificio económico que fuese necesario, hasta el de llegar a hipotecar su casa.

Mientras me contaba todo eso se me vinieron a la cabeza muchas respuestas, todas ellas inadecuadas, pero no quería frivolar con lo que, como padre, le suponía una gran preocupación. Le expliqué que no conocía ningún plan formativo que, por sí sólo, le garantizara esa salida laboral. Que para que le confiaran tareas de responsabilidad sobre otras personas debería poseer unas determinadas competencias, la mayoría de las cuales no eran fruto de una acción formativa.

Este no es un hecho aislado. Como decíamos en el artículo de marzo, se está enviando un equivocado mensaje a la juventud de que la formación lo puede

todo. Y si esa formación es seria, prestigiosa y sobre todo, cara, el éxito se ofrece como asegurado.

No vamos a presentar las diversas posturas que se barajan en torno al concepto de competencia, porque sería interminable. Vamos a tratar de exponer su significado de una forma comprensible. Una forma escueta de definirlo sería la de "poseer la capacidad de hacer algo en un determinado contexto o situación". Competencia laboral, por tanto, sería el hecho de "ser competente" para desempeñar una tarea, o una serie de ellas, en un entorno de trabajo.

Cuando la competencia que se desea desarrollar es simple, la enseñanza suele ofrecer la respuesta. Imaginemos el caso de una camarera/o de pisos que ha de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar su trabajo. Si el entorno laboral en el que desembarque posteriormente es relativamente normal, las dificultades y barreras que pueda llegar a encontrar deberían haber sido objeto de un tratamiento previo dentro del curso.

Si, por el contrario, el caso fuera el de la capacitación de una Gobernanta/e, el problema sería radicalmente distinto. De entrada, nuestra experiencia nos aconseja que, para admitir a un

alumno a una de esas acciones, éste ha de poseer una cierta trayectoria y experiencia no sólo en el sector sino también en el departamento de Pisos. De otra forma sería imposible que comprendiera muchos de los conceptos tratados en el curso. Pero, además, hemos de ser conscientes de que estamos preparando un mando intermedio. Una persona que ha de liderar a decenas de otras. Una persona que puede hacer que los miembros de su equipo den lo mejor de sí mismos o que, por el contrario, destroce una plantilla que ha costado mucho tiempo, esfuerzo y dinero reunir. Es por eso que en la formación de estos mandos, las técnicas de gestión, o administración, o *management*, o como se quiera llamar a la competencia de obtener resultados a través de otros, son imprescindibles. Ello, lógicamente, implicaría también la posesión por parte del candidato de un adecuado nivel de formación general.

Pero para alcanzarse la competencia aún faltaría mucho. Se necesitarían ciertos y determinados talentos innatos, unos específicos rasgos de personalidad, una cultura social, unos valores o principios, unas habilidades sociales, una serie de hábitos como el de la autodisciplina y un determinado nivel de inteligencia, tanto



Paola López, antigua alumna del Hotel-Escuela y Gobernanta General del Hotel Villapadierna, una persona en la que confluyen todas las competencias requeridas para desempeñar un puesto de esta responsabilidad.

de la "normal" como de la "emocional". Sólo en el caso de que se cumplieran la mayor parte de las condiciones antes expuestas, podríamos decir que la persona en cuestión estaría en condiciones de ofrecer un alto nivel de eficacia y eficiencia en el entorno de trabajo. Habría conseguido adquirir, o más bien reunir, las competencias necesarias para el puesto de Gobernanta.

Cuando los recursos son públicos, existe el deber y la responsabilidad de

escoger cuidadosamente a las personas en las que se va a invertir. Cuando la formación es una actividad privada y, por lo tanto, orientada a la obtención de resultados lícitos y lógicos, existe la obligación moral de no crear falsas expectativas. Y la conveniencia, además, de orientarse al largo plazo persiguiendo un alto porcentaje de aciertos en las apuestas por las personas. El MBA de Harvard podría ser un ejemplo. □