



El hotel-escuela, la excepción más que la regla

Durante los primeros años de la década de los 70 ya se comenzó a divulgar el enorme éxito del Hotel-Escuela, tanto en calidad de la formación como en número de alumnos formados o en porcentaje de inserción, cercano al 100%. Pero este éxito no puede decirse que se consiguiera de forma gratuita o por casualidad. El motor de estos resultados fue una plantilla de **excepcionales profesionales** muy seleccionados, con gran experiencia en el Sector, formados metodológicamente, concienciados de los objetivos de su labor, motivados e incentivados.

En aquellos años y aún cuando la hostelería era una actividad en la que los ingresos de los buenos profesionales eran ya sustanciosos, había un gran número de ellos que acudían a las convocatorias periódicas de Monitores del PPO, dejando puestos de responsabilidad bastante bien remunerados. El Programa de Promoción Profesional Obrera ofrecía buenas condiciones laborales a sus profesores. Así se explica la intensa actividad que estos desarrollaban en su trabajo diario, dedicando un enorme esfuerzo no sólo en horarios de oficina, sino y esto es lo más importante, a cualquier hora del día o de la noche sin importar que fuera fin de semana, fiesta de guardar, Semana Santa o pleno agosto. Queremos recalcar que sin éstas y otras muchas circunstancias, **el Hotel Escuela no hubiera sido viable**. Siempre hemos hecho tomar buena nota de cada uno de los puntos clave que vamos desglosando, en esta serie de artículos, a todos aquellos que, sin la conciencia adecuada de en qué se iban a meter, se lanzaban alegremente al montaje de un centro de estas características cuyo destino posterior solía ser el de arrastrar una penosa y lamentable existencia.

Pero esto no era todo. El proyecto consumía importantes recursos económicos que **eran asumidos y, sobre todo comprendidos**, por los responsables del Ministerio. Un coste que, aunque pudiera parecer elevado en una institución de la que muchos siempre han esperado que fuera una "bicoca", eran inferiores, por alumno formado, a las subvenciones que posteriormente se estuvieron pagando y se pagan a entidades colaboradoras por la organización de cursos. Pero en la década de los setenta aún no teníamos este elemento de comparación, pese a lo cual se apoyó la gestión en base a sus resultados.

La experiencia italiana

El acierto de lo que estábamos haciendo y su excepcionalidad no lo llegaríamos a comprender en toda su extensión hasta que, en 1980 y cuando ya éramos consultores en más de treinta países, el Consejo de Europa nos encargó el trabajo de **analizar las causas de la desaparición** de los numerosos hoteles-escuela que habían existido en Italia hasta más o menos en esas fechas.

Los resultados de la investigación, que duró tres meses, fueron bastante explícitos, pudiéndose señalar como causas más directas las siguientes:

1) **Incomprensión del modelo** por parte de los dirigentes políticos. En aquellos momentos, bastantes competen-

es la tónica general del progreso y del bienestar social.

3) Deseo de utilizar el hotel-escuela como instrumento de formación de **directivos** hoteleros o de restauración. La verdadera utilidad de un hotel-escuela se manifiesta -funda-

mente el rango, subgobernantas, etc.), pero la formación de directivos excede la capacidad de un hotel-escuela. No pueden practicar quince o veinte Maîtres, Jefes de Cocina, Gobernantas o Jefes de Recepción. Y mucho menos un número similar de Directores,

5) Progresiva exigencia a los docentes, en la enseñanza profesional de ese país, de cada vez más **títulos** y niveles formativos. El hecho de que los buenos profesionales se replegaran a la empresa privada no fue visto con malos ojos, ya que podían ser sustituidos por diplomados o titulados universitarios que pensaban que la hostelería era algo tan simple que podrían enseñarla usando libros o manuales. En el fondo era gente que despreciaba o, por lo menos, infravaloraba la profesión. Y las tradiciones, la disciplina, los ritos y el resto de una cultura centenaria se convirtió en humo en muchas instituciones formativas.

6) Excesivo énfasis en la **rentabilidad de la explotación comercial**, en detrimento de los intereses docentes, por parte de los hoteles-escuela cuya gestión se había privatizado. Desplazamiento de los asuntos importantes por parte de los urgentes que, en las organizaciones problemáticas, surgen cada vez con más frecuencia por falta de previsión.

7) Disminución del nivel de exigencia de los **clientes** de los hoteles-escuela, consecuencia del descenso de los precios en busca de una mayor ocupación y supuesta rentabilidad. Los nuevos consumidores no eran demasiado entendidos y solían ser muy tolerantes con la nueva calidad ofrecida. Los clientes de más "solera" se habían ido marchando.

8) Reivindicación, tanto por parte de los profesores como de los alumnos, de **horarios lectivos** de lunes a viernes, así como de la posibilidad de disfrutar de las fiestas y vacaciones escolares.

9) Progresiva contratación de **profesionales no ligados** a la formación para suplir las carencias que se iban produciendo. Subsiguiente confusión interna sobre cuál era el papel que cada uno debía de representar.

10) **Falta de liderazgo**. Este punto podría recapitular todos los anteriores y definir el proceso de degradación, de desintegración y de muerte por abandono que tales establecimientos sufrieron.

Y fue a partir de aquel momento cuando tomamos conciencia de que el hotel-escuela no siempre era **la fórmula más apropiada**, el esquema a recomendar. Y comenzamos a desaconsejar su instalación cuando, tras evaluar las circunstancias en las que se iba a desarrollar cada proyecto, éstas no garantizaban la viabilidad del mismo, que era la mayor parte de las veces.

Son muchos los factores que solemos manejar a la hora de hacer la evaluación antes mencionada, los más importantes de los cuales se van exponiendo progresivamente en estos artículos. Pero ofreceremos un aviso para navegantes: los países desarrollados no son, en absoluto, el escenario más adecuado para el montaje de un hotel-escuela. ○



El Hotel-Escuela, desde el principio, apoyó la incorporación de la mujer a dos departamentos en los que su presencia era minoritaria: Restaurante y Cocina.

cias nacionales habían pasado ya a muchas de las veinte regiones italianas y los nuevos responsables se plantearon bastantes dudas sobre estos centros formativos. Dudas que iban desde la dificultad que representaba clasificar exactamente el tipo de formación que impartían, hasta si el coste de los centros era o no el procedente.

2) **Distanciamiento** de los objetivos, planes formativos, estrategias y tratamiento recibido por los centros pertenecientes a distintas regiones. Disminución de sus áreas geográficas de competencia para el reclutamiento de alumnos, crecientes barreras y opacidad en el sistema de **intermediación** informal que siempre se produce entre escuela y empresa. Con esto, los hoteles-escuela perdieron un papel muy importante como agentes canalizadores de personas de zonas agrícolas a turísticas y dejaron de romper las inercias geográficas que mantienen a los jóvenes atados a sus entornos, aunque no tengan en ellos mucho porvenir. Pero parece que esto



En nuestro estudio observamos que muchos profesores especialistas fueron siendo sustituidos por titulados sin experiencia en el sector.

mentalmente- en la formación de personal de base. A partir de ellos pueden organizarse cursos de nivel superior en ocupaciones de producción o servicio (cocineros, jefes

Subdirectores, Directores de Explotación o de Alimentación y Bebidas. Pero en algunos hoteles-escuela italianos llegó el momento en que se acabaron los candidatos de base. Y tuvieron que echar mano de cursos de pomposo nombre, con alumnos deseosos de ser "jefes de algo", pero sin experiencia previa.

4) Diversos problemas internos de las propias unidades que se habían ido generando en los años anteriores. El deseo de **disminuir gastos** había hecho **perder** a gran número de profesionales de prestigio. Los que quedaban habían sufrido una selección negativa y estaban desmotivados y descontentos, actitud que se trasladaba al alumnado, en los que crecía el sentimiento de **estar siendo utilizado** para la atención de los clientes sin recibir a cambio una formación de calidad y, esto es lo más importante, sin que se le ofrecieran perspectivas profesionales interesantes. Esto devino en un **drástico descenso** del número de

candidatos, que bajó hasta el extremo de que no era posible mantener de una forma regular el flujo de ingreso de alumnos. Y mucho menos, seleccionarlos adecuadamente.