



Desde el Centro Nacional de Hostelería y Turismo Hotel-Escuela Bellamar

Por Antonio Flores Sentí

## 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. □