

El hotel-escuela como herramienta de formación



Reflexiones en torno a un modelo de centro

¿Qué es un Hotel-Escuela?

Desde que en el año 1969 comencé a trabajar en el Hotel-Escuela de Marbella, mi vida ha estado ligada al estudio de este tipo de centros formativos. Durante muchos años consideré que era la mejor alternativa en términos absolutos. Hoy, mi opinión está notablemente matizada por la experiencia.

Esta experiencia se encuentra jalonada de proyectos en los que hemos participado y que posteriormente tendremos oportunidad de describir. Pero para la comprensión del modelo hotel-escuela, un hito decisivo fue la oportunidad que tuve de realizar, en 1980, un estudio para el Consejo de Europa sobre las causas de la desaparición de la red de hoteles-escuelas de Italia, la más grande que ningún país ha tenido jamás. Tres meses de entrevistas con decenas de personas que vivieron un proceso que Francesco Catalano, en aquella época Director del Consejo de Europa, no dudó en calificar como “una pérdida irreparable”. A partir de entonces tomé plena conciencia de las dificultades – tanto internas como externas – que tenían que afrontar este tipo de proyectos y no dudé en desaconsejar su realización cuando no existían las condiciones necesarias para su viabilidad.

No obstante, antes de nada, me gustaría describir lo que yo considero un hotel-escuela. Las definiciones a veces no son acertadas y generalmente crean confusión por la información limitada que ofrecen. No obstante, daré la que yo he acuñado.

“Un hotel-escuela es aquel centro de formación hotelera que cuenta – entre sus aulas – con un hotel abierto al público con el propósito principal de facilitar la práctica de sus alumnos.”

- 1) Un hotel-escuela es, en primer lugar, un centro formativo.
- 2) El hotel es un aula práctica.
- 3) Los objetivos generales son de tipo docente.
- 4) No se plantea con propósitos comerciales, aunque pueda arrojar superávit. Eso no impide una gestión presupuestaria que trate de ajustarse a la planificación.
- 5) La producción y la atención al cliente son un resultado de las prácticas docentes.
- 6) Un hotel-escuela **no es** una escuela + un hotel. Ni un hotel + una escuela.

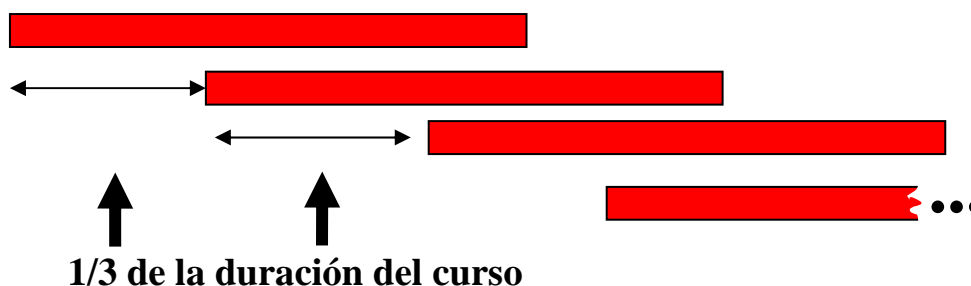
Alguien puede sentirse tentado de decir que puede existir una escuela asociada a un hotel en funcionamiento, al que los alumnos acudirían de vez en cuando para hacer prácticas o mirar. Hemos de decir que ésta suele ser la solución finalmente adoptada por la mayor parte de los proyectos que nacieron con vocación de hotel-escuela. Es una salida muy al uso que puede llevarse a cabo no sólo con uno, sino con muchos hoteles. Bastaría con crear una escuela en un lugar con gran concentración de establecimientos hoteleros y de restauración y firmar convenios de prácticas. Para los países desarrollados, estaría tentado en decir que es la mejor solución. Pero no describiría ese proyecto como un hotel-escuela. Comparte con la clásica metodología de prácticas externas la dificultad de encontrar profesionales que puedan actuar como monitores de empresa.

Nuestra experiencia

Aún cuando el Hotel-Escuela de Marbella, el primero de España y creado en 1967, tras tres años de desarrollar cursos en instalaciones hoteleras con plantilla propia, comenzó con algunos defectos estructurales, pronto nos dimos cuenta de que había que corregirlos si queríamos obtener unos óptimos resultados. Iniciamos con parte de la plantilla formada por personal no totalmente integrado en el proceso formativo. Eran antiguos trabajadores del establecimiento que seguían pensando con mentalidad “comercial” y para los que la actividad docente constituía una “interferencia”. Los docentes, en cambio, trataban de que el servicio al cliente se realizase como una práctica y que, a través de ella, se excedieran las expectativas de los clientes. Al poco tiempo tuvimos que transformar en docente a todo el personal con perfil adecuado y asignar nuevas responsabilidades al resto, en trabajos complementarios.

El esfuerzo que teníamos que llevar a cabo era muy arduo y complejo. En las fases más desarrolladas del proyecto, teníamos hasta tres cursos por especialidad, separados en el tiempo por la tercera parte de la duración de cada una de ellas. Asimismo, estaban separados en el espacio ya que existían talleres de trabajo diferentes.

Ciclo de Admisión



La existencia de tres cursos simultáneos obedecía a la necesidad de que la Unidad nunca se quedara sin alumnos con un nivel elevado de formación. Así, por ejemplo, al día siguiente de terminar un curso de Ayudante de Cocina, ingresaba uno nuevo, había otro con dos meses de formación y un cuarto con 4 meses.

Distribución de espacios

A	B	C (Hotel)
Principiantes	Intermedios	Avanzados

Igualmente, el centro permanecía abierto los 365 días del año, 24 horas por día. Nunca pensamos en cerrar o en interrumpir la actividad, ya que la reapertura hubiera sido traumática. Los ingresos – y egresos - de alumnos se producían con mucha frecuencia, dado que existían ocho especialidades – con hasta tres cursos en cada uno de ellas - y que las duraciones de los mismos eran diferentes.

Para cursos de nivel 2 (perfeccionamiento) se requería poseer, además de un determinado perfil personal, las competencias del nivel inferior y de tres a cinco años de experiencia laboral en la especialidad.

Cursos directamente relacionados			
Especialidades y nivel	Número de alumnos	Duración (meses)	Cursos simultáneos
Ayudante de Cocina	16	6	3
Ayudante de Restaurante-bar.	16	3	3
Jefe de Rango-Barman	16	6	2
Camarera de Pisos	16	3	2
Recepcionista de Hotel	16	6	2
Animador turístico	16	9	1
Cocinero	16	8	2
Gobernanta	16	6	2

En estos cursos, aun cuando las clases teóricas estaban limitadas a la jornada diurna y de lunes a jueves, las prácticas se extendían 24 horas, siete días a la semana, en especial las de Recepción, en turnos de ocho horas en las que los profesores y alumnos se alternaban. Los sábados, domingos y festivos no se diferenciaban del resto de la semana, como no fuera por el incremento del nivel de actividad. Los alumnos se alojaban en un edificio anexo que era como un alojamiento hotelero de un nivel un poco inferior al del hotel de prácticas.

La formación, al igual que la comida, lavado de ropa, atención sanitaria, uniformidad, tutorías, etc, eran gratuitas. La relación entre alumnos y clientes era de 272 de los primeros por un máximo de 110 de los segundos al llegar a un 100% de ocupación. La media anual era del 70% con 70 habitaciones. Había además, unos 50 profesores entre todas las especialidades, incluyendo idiomas, seguridad, higiene, informática, etc... El personal no docente en tareas auxiliares y administrativas era de alrededor de 70. El número de alumnos formados al cabo del año superaba los 850, sólo en las ocho especialidades incluidas en la tabla, con una inserción del 99,50%. La selección de esos alumnos se realizaba de entre las solicitudes recibidas, que superaban las 6.000 anuales. Las ofertas de trabajo para los alumnos pasaban de 4.000 al año.

Otros datos son la existencias de tres talleres de Cocina, cuatro de Restaurante contando con el de verano, cuatro de Bar, tres de Pisos, tres de Recepción y dos de Animación, aparte de las aulas de cata de Vinos, informática, laboratorios de idiomas, treinta aulas generales, treinta despachos y otras superficies específicas de especialidades ajenas al conjunto "hotel-escuela". El área de trabajo era de 8.700 metros cuadrados construidos en una parcela de 10.000 metros, en la que había jardines, piscinas, aparcamiento y pista de tenis. Al final ofrecemos un reportaje gráfico de las dependencias con más interés. Actualmente, el hotel se encuentra cerrado, a partir de la transferencia de la formación a la Comunidad Autónoma de Andalucía. El Centro sigue dependiendo de la administración Central, del INEM, Servicio de Empleo y Acción Formativa y se siguen desarrollando cursos pilotos y experimentales.

¿Para qué sirve un Hotel-Escuela?

Sirve fundamentalmente para formación ocupacional de niveles básicos y medios. No es adecuada para enseñanza reglada ni para formación continua.

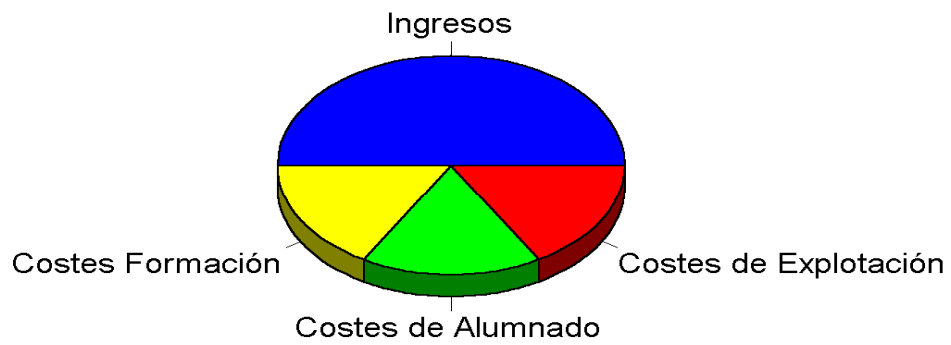
Podría utilizarse para una parte del itinerario de la formación de directivos, siempre que se hiciera siguiendo unas pautas determinadas..

En cualquier caso es el alojamiento ideal, en ciertas épocas, de directivos y profesorado que desee recibir seminarios, cursos de especialización, congresos, etc.

¿Cuál es el coste de un Hotel-Escuela?

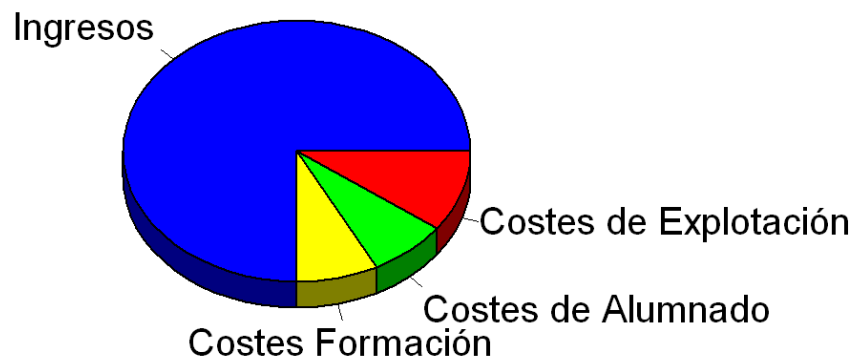
Depende de las circunstancias socioeconómicas. A través de las páginas siguientes podremos ser más ilustrativos.

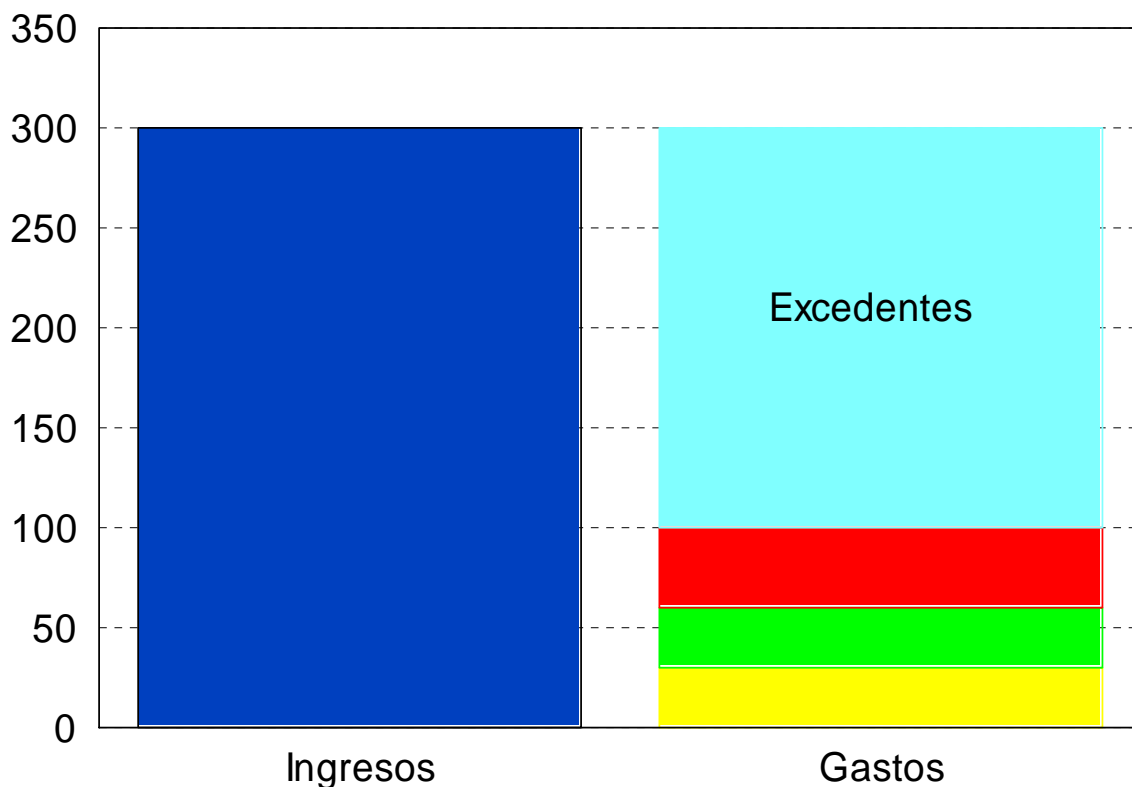
RELACIÓN INGRESOS-COSTES DE UN HOTEL-ESCUELA



Situación de equilibrio

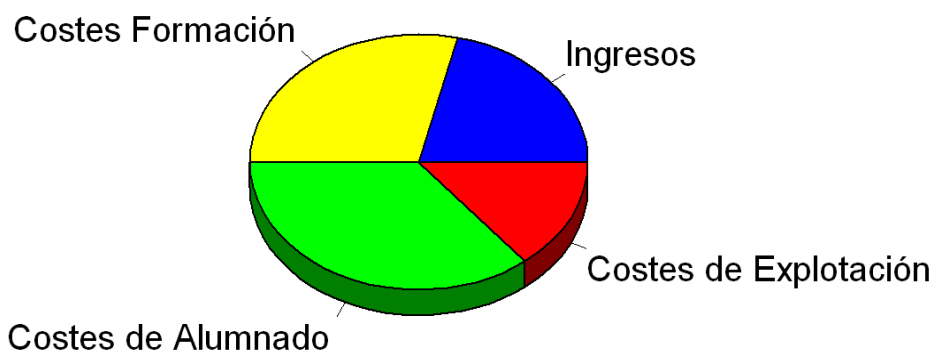
CASO TIPICO EN UN PAIS EN VIAS DE DESARROLLO

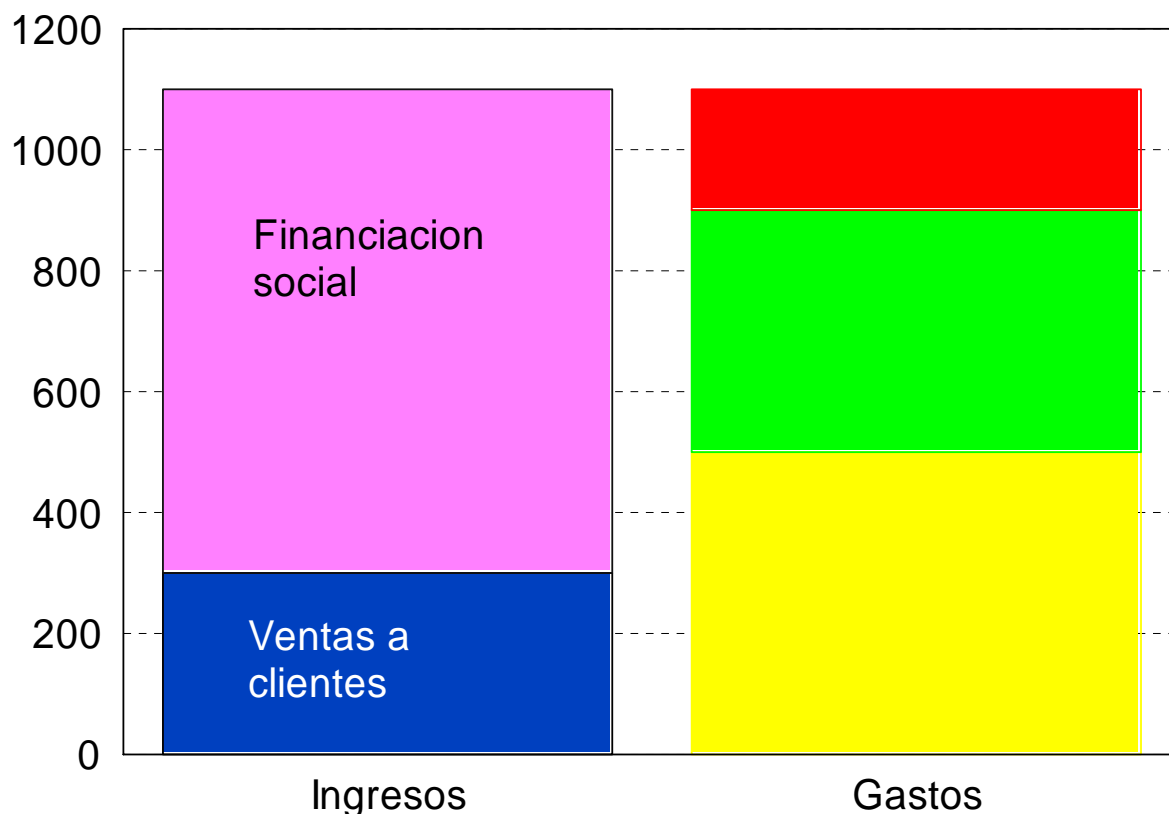




Experiencias de cooperación nos han puesto de manifiesto que la fórmula hotel-escuela es ideal para los países en vías de desarrollo. Los ingresos cubren todos los costes e incluso hay excedentes.

CASO TIPICO EN UN PAIS DESARROLLADO





El extremo opuesto es un hotel-escuela en un país desarrollado. Uno de los costes más importantes es el del mantenimiento de los alumnos. La razón es que éstos, por su número y – sobre todo – por el especial perfil que han de poseer, han de venir mayoritariamente de fuera de la localidad en donde se ubique el centro, por muy grande que ésta sea. Necesitan, además, gran atención de profesionales fuera de las horas lectivas. Psicólogos, educadores, etc. El coste del profesorado es también muy importante.

¿Cuales son las ventajas de un Hotel-Escuela?

- a) Puede constituir un polo de desarrollo
- b) Es un centro regulador de estándares de calidad
- c) Precisa de períodos más cortos para adquirir las competencias
- d) Ha de estar perfectamente enfocado a las competencias como objetivos de formación
- e) La práctica coincide con la teoría recibida
- f) Fomenta la movilidad geográfica
- g) Se produce un conocimiento profundo del alumno
- h) Existe una permanente doble evaluación: del alumno y del sistema (double loop learning)
- i) Genera una masa crítica en torno a la cual surgen nuevas posibilidades
- j) Desarrolla una cultura corporativa con rasgos muy definidos

¿Cuales son las desventajas de un Hotel-Escuela?

- a) Es una institución muy compleja
- b) Los asuntos urgentes tienden a desplazar a los importantes
- c) Ha de estar perfectamente ajustado, como un reloj de precisión. Los más mínimos fallos causan problemas.
- d) Los períodos que en otros centros son vacacionales, son para un hotel-escuela los de máxima ocupación
- e) Los alumnos suelen quejarse de exceso de dedicación
- f) Puede encajar mal en el sector privado, por el tema de la competencia con fondos públicos.
- g) La llegada de alumnos se realiza de forma muy frecuente, con los problemas de adaptación que ello plantea
- h) En los últimos períodos hay poco tiempo para clases teóricas.
- i) Se comprende mal, en los países desarrollados, su elevado coste. Se tiende a pensar que un hotel-escuela debería ser más barato que una escuela. Se comparan los gastos con los ingresos por clientes, sin entrar a valorar el beneficio social que reporta. A menudo se ha puesto en marcha un hotel-escuela sin una idea clara de los medios que precisa. El relevo de políticos, consejo de administración, etc.. hace que estos proyectos sean frecuentemente cuestionados.
- j) La ratio alumno/profesor es muy baja, dado que existen numerosos turnos de prácticas en los que hay un profesor y cuatro o cinco alumnos.
- k) Los trabajos en días festivos acaban cansando al profesorado.
- l) Se precisa personal directivo y técnico muy especializado. Muy difícil de encontrar y muy caro.
- m) La selección de los alumnos ha de ser cuidada en extremo. Todo el mundo sabe la dificultad de crear equipos efectivos en los establecimientos hoteleros. En un hotel-escuela, esta labor es permanente y continuada. Además, e incluso después de la selección, se detectan alumnos que no son aptos para pasar a la fase de prácticas reales y han de ser excluidos de los cursos..
- n) El ámbito geográfico de captación de alumnos ha de ser grande. Las limitaciones regionales suponen un gran inconveniente. Por ejemplo, para nosotros, la dimensión mínima aceptable es España. Andalucía, por ejemplo, sería un entorno demasiado reducido.
- ñ) Finalmente he de incluir un aspecto que no es consustancial con el modelo, sino más bien opuesto a él, pero que viene a ser el denominador común de casi la totalidad de los centros visitados. Y es en relación con las instalaciones. Casi ninguna se adapta a las necesidades de la institución, bien por haber sido creadas con anterioridad y con otros propósitos o lo que es peor, por haberse construido sin el asesoramiento de un especialista en este tipo de centros.

LOS DIEZ PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN HOTEL-ESCUELA

1. La organización propietaria debe comprender claramente qué es y para qué sirve. Debe, además, asumir el compromiso que comporta tener un Hotel-Escuela.
2. Su principal Misión, Metas y Objetivos del Centro deben ser de índole docente.
3. La dirección debe ser única y su principal responsable ha de estar altamente comprometido con la formación. Ha de ser el inspirador y el líder de ella.

4. Cada miembro de su equipo debe poseer las competencias necesarias para ser, al propio tiempo un docente eficaz y un profesional de alta cualificación. Esto implica no sólo conocimientos y destrezas, sino especialmente actitudes y rasgos de personalidad. La motivación por entrar y permanecer en la organización debe ser muy alta, fundamentalmente por razones de prestigio. Pero no hay que olvidar que la remuneración, además de servir para el propósito de cubrir necesidades materiales, es un componente de ese prestigio.
5. En las áreas de atención al cliente sólo debe haber profesores y alumnos.
6. Los alumnos deben estar muy seleccionados basándose en un perfil fundamentado en talentos, actitudes, rasgos de personalidad y habilidades sociales. Los idiomas son decisivos. El nivel cultural es también importante, pero en un segundo escalón.
7. El Hotel-Escuela debe ser una organización orientada hacia el aprendizaje continuo.
8. También debe abrazar la filosofía de la mejora permanente y crear una cultura corporativa orientada hacia la calidad. La imagen, tanto externa como interna, debe ser un reflejo de esa cultura, no un objetivo aislado.
9. Los clientes deben estar también a la altura – en lo que sus expectativas se refiere – de esa excelencia que pretendemos conseguir.
10. La calidad percibida por el cliente debe ser uno de los principales factores para alimentar la mejora continua.

De forma paralela y fuera del esquema unitario del Hotel-Escuela pero en sus instalaciones, hemos venido impartiendo periódicamente Cursos de Agencia de Viajes, Azafata de Congresos, Informador Turístico, Agente de Desarrollo Turístico, Guía de Ruta, Emprendedor Turístico, Competencias lingüísticas profesionales de las distintas especialidades, Jefe de Cocina, Sumiller, Maître d' Hôtel, etc.

Asimismo tenemos unos treinta cursos diferentes orientados a formación del profesorado, tanto presencial como “on-line”, de una duración que oscila entre las 40 y las 400 horas.

No obstante, todo ello, al igual que la labor de I+D desarrollada en el Centro, no forma parte de la esencia del tema que nos ocupa, un “hotel-escuela”.

Antonio Flores Sentí