

ASPECTOS HUMANOS Y ORGANISMOS DE LAS ESTACIONES DE MONTAÑA

Por
Roberto Cuñat

En el I Curso sobre Estaciones de Montaña, organizado por el Instituto de Estudios Turísticos, que tuvo lugar en Sierra Nevada, tuve el honor de pronunciar una conferencia sobre toda la problemática en general de las Estaciones de Montaña, cuya intención era la de dar una visión global y completa de las muchas facetas —pistas, medios mecánicos de transporte, alojamientos, accesos, aparcamientos, etcétera— que aparte de la climatología o, mejor dicho, sobre la base de una adecuada climatología, condicionan el éxito de cualquier Estación de Montaña. Mi idea era la de plantear desde un principio toda la complejidad de una verdadera Estación de Montaña, no para desengañar a nadie, ni para desanimar iniciativas, sino para evitar enfoques simplistas que solo pueden llevar a fracasos.

En dicha exposición mía señalaba varios factores básicos de esta complejidad, entre los cuales cito:

- Las muy considerables inversiones que necesita cualquier Estación de Montaña, que —a su vez— requieren los adecuados estudios previos de viabilidad. Una inversión de cinco o diez millones de pesetas puede acometerse quizás con carácter particular y el inversor o inversores pueden decidir sin muchos estudios y por sí solos, el riesgo que les conviene asumir. Una inversión de cincuenta o cien millones, tiene que ser asumida normalmente por grupos financieros que exigen unos estudios provisionales de rentabilidad y de tesorería, lo cual implica estudiar el mercado actual, el mercado futuro, etc.
- La independencia de las inversiones. Esto hace que determinadas inversiones no pueden dar su fruto (por ejemplo, los hoteles) si no hay suficientes medios mecánicos, etc.

A esto se une la interdependencia con las necesarias inversiones en infra-estructura (accesos, aparcamientos, traídas de agua, electricidad) que generalmente son de tipo público.

- El factor humano y organizativo tanto si se considera el que necesita una gerencia eficaz y ejecutiva, como si se tiene en cuenta el que precisa una adecuada conservación de las instalaciones.

En el momento actual en que ya vamos teniendo experiencias españolas sobre la puesta en marcha e incluso sobre la explotación de Estaciones de Montaña, me ha parecido útil dedicar esta Comunicación que se me ha pedido a la importancia del factor humano y organizativo.

La necesidad de concebir toda Estación de Montaña como una empresa que necesita de una gestión eficaz y ejecutiva, creo que no precisa de más demostración, a la vista de ciertos casos españoles. Al decir empresa no me refiero a una empresa necesariamente de carácter privado, ya que pueden concebirse empresas mixtas de carácter privado y público o incluso de carácter público. Su viabilidad y eficacia a la larga estará siempre condicionada a que se designe una Gerencia con responsabilidades claras de gestión, incluso de gestión económica. Según las personas disponibles y según la importancia de la Estación, dicha Gerencia puede combinar o no los aspectos:

- técnico-deportivos
- técnico-ingenieriles
- técnico de hostelería

que comporta tal gerencia. Pero lo importante es que sin esta Gerencia que implica que haya un Director de Estación, con atribuciones bastantes y «al pie del cañón» no parece viable el éxito de ninguna verdadera Estación de Montaña. Sin esta Dirección, no es posible la coordinación que se requiere, ni por tanto dar a la clientela la calidad necesaria de servicio. Toda Estación de Montaña deberá, pues, montarse con el criterio de la eficacia de empresa (management) si quiere sobrevivir.

Por otra parte, la necesidad de una adecuada conservación de los medios mecánicos de transporte por cable, vehículos especiales, etcé-

tera, exige cada vez más la necesidad de un personal profesionalmente formado y eficaz. Esta es la única manera de:

- Evitar accidentes.
- Evitar posibles averías muy costosas.
- Dar la calidad adecuada de servicio a la clientela.

Las experiencias españolas son ya concluyentes en este sentido, y ante la necesidad de unas acciones prácticas en esta línea estamos promoviendo en el Sindicato Nacional de Transportes, donde hay un Grupo VIII de los Teleféricos y Telecables con los FF. CC. de Montaña en general, una petición de ayuda a la Dirección General de Transportes Terrestres (Ministerio de Obras Públicas) para organizar unos cursos de formación de tipo práctico a nivel de personal encargado de la explotación de los medios mecánicos de remonte.

En tales cursos se pretende conseguir:

- Una mayor responsabilidad del personal en cuanto a:
 - Manejo de unos mecanismos.
 - Su servicio al público.
- Un perfeccionamiento en el conocimiento general de los mecanismos y dispositivos más característicos de las instalaciones de remonte mecánico.
- Un perfeccionamiento en las técnicas de entretenimiento y de conservación de dichos mecanismos y dispositivos.
- Un perfeccionamiento en la capacidad para reparar ligeras averías mecánicas y eléctricas en la explotación.

La idea es, por tanto, de unas sesiones eminentemente prácticas en las que se abarcaría, por ejemplo:

- El conocimiento de los cables y el manejo de los mismos.
- La interpretación de planos y unas prácticas de croquización.
- Planteamiento de las operaciones más corrientes de taller en la explotación, con los medios idóneos hoy día.
- Descripción y manejo de los principales dispositivos eléctricos utilizados en España en instalaciones de remonte.

Se piensa poder conseguir estos objetivos en unos cursos de dos semanas completas, y huelga decir que el intercambio de experiencias no sería el menor fruto de los mismos.

Realmente el objetivo de esta comunicación es, pues, el señalar en este III Curso de Estaciones de Montaña la importancia del factor humano y organizativo, según las experiencias que ya vamos haciendo en España. Esta importancia irá siendo cada vez mayor, y creo que conviene a las sociedades pensar en las inversiones que necesariamente hay que dedicar a fines de formación y de organización, quizá antes de pensar en otras inversiones de tipo material no tan fundamentales. Al fin y al cabo si no tenemos hombres capaces y suficientemente motivados que manejen nuestras instalaciones y nuestros vehículos, los costes subirán por otros motivos, habrá accidentes y no se conseguirá la calidad de servicio que el público pide y pedirá cada vez más.

Como final de mi intervención quisiera referirme a la ponencia que tan brillantemente acaba de presentar don Vicente Lafuente, que revela una nueva y grata mentalidad en la Administración Pública española: la de comunicar sus planes y proyectos a la iniciativa privada.

Sin ponernos previamente de acuerdo, el señor Lafuente ha insistido en la importancia del gerente en la explotación de las estaciones de montaña. Por tanto, él, como representante de la Administración Pública, y yo, como modesto representante de la iniciativa privada, hemos coincidido totalmente en ese principio de gestión empresarial profesional que yo defiendo en mi comunicación.

Quisiera, por todo ello, que conste la compenetración de la iniciativa privada (al menos de aquella parte que yo puedo representar) con esta política de la Administración Pública española. Política que me atrevo a sugerir podrá perfeccionarse si la Administración Pública tomase la iniciativa de hacer ciertas consultas y encuestas previas, así como la de emprender ciertas acciones-piloto con la iniciativa privada, antes de legislar sobre temas que forzosamente requieren una íntima colaboración entre Administración e iniciativa privada.

Para todo ello sabe el señor Lafuente que nos tiene siempre a su disposición.