

FORMACION DE DIRECTORES

Por
Enrique Pastor Mateos

Recibido el encargo de desarrollar el tema «Formación de Directores», dentro de este «IV Curso Hispano-Portugués sobre técnicas hoteleras», mucho he meditado sobre el enfoque más conveniente del mismo.

Hubiera sido costoso pero no difícil hacer un elenco de las muy diversas soluciones que se han adoptado en diferentes países, sometiéndolo incluso a un principio de ordenación y clasificación, pero la misma disparidad de los criterios y planes adoptados me ha hecho desistir de este camino y dudar de su eficacia. Más aún que el temor de que muchos de los datos fueran conocidos de mis oyentes.

No me ha parecido tampoco oportuno someter a examen y crítica los procedimientos seguidos hasta ahora por las dos naciones aquí representadas, pues aunque constituirían un buen punto de partida para ulteriores desarrollos, hubieran coartado el desenvolvimiento del tema al impedir que se abordasen ordenadamente aspectos que considero de especial importancia.

He adoptado, en último término, el camino más difícil no sólo para el conferenciante, sino también para el auditorio. Sentar las bases de la formación de Directores es tarea que en principio parece pretenciosa y en último término puede resultar demasiado abstracta. Lo he ensayado con una gran dosis de modestia y confío en que el auditorio adivinará en su trasfondo una persistente intención de concretar. Por muy generales que sean las ideas que exponga, he intentado apoyarme en la realidad y en la situación actual de nuestros países y he tratado de tener en cuenta, en todo momento, proyectos y posibilidades.

I

No puede hablarse de formación sin hacer referencia a otros dos conceptos que están ligados estrechamente a éste. Se trata de los de vocación y profesión.

La vocación es la base de la formación. Esta sin aquélla es totalmente inconsistente. La tarea formativa sin el presupuesto vocacional es tan inútil como edificar sobre arena.

Hasta hace poco tiempo en el mundo de la hostelería la vocación lo era todo. Los grandes triunfadores eran por regla general claros exponentes de las grandes virtualidades que encierra una vocación definida. Ella bastaba para mover a los hombres por el camino del éxito, para suplir la ausencia de una formación sistemática con el milagro de la genialidad o los prodigios no menos espectaculares de la constancia.

Hoy la situación ha cambiado o por lo menos tiende a evolucionar. En la medida en que la técnica hostelera se convierte en quehacer escolar, es en el lenguaje familiar una carrera, y son muchos los que se acercan a ella sin conciencia de lo que significa emprenderla sin estímulos para remontarla, sin el mínimo de interés o de entusiasmo necesario para coronar la etapa formativa e iniciar la vida profesional.

La vocación supone en el individuo un complejo operante y eficaz de aptitudes, aficiones y circunstancias. Sería absurdo exigir a todos las mismas condiciones y en la misma medida. Unas cualidades pueden suplir otras. Las mismas circunstancias incapacitan a unos e incitan a otros. No es fácil determinar objetivamente la existencia de una verdadera vocación.

Sin embargo, una idea se abre paso en nuestra sociedad. Los estudiantes deben ser previamente orientados y debidamente seleccionados.

Mientras el acceso a los estudios no sea objeto de esclarecimientos ni esté sujeto a una intervención rigurosa, el edificio de la formación se cuarteará irremediablemente por acertados que sean los planos y exactos los cálculos, sin consideración a los buenos materiales que se empleen en la obra.

Por otro lado, la formación contempla a la profesión en parte como su finalidad, en parte como su ejemplar.

No se puede recibir una formación abstracta sin referencias específicas. Nos formamos para algo, para ser alguien, para realizar un tipo determinado de vida que va a ser nuestra profesión.

He dicho intencionadamente un tipo de vida, aun admitiendo que el trabajo ha de ser su contenido más característico, porque una profesión es algo más que una simple ocupación.

Nuestro lenguaje nos proporciona grandes posibilidades de esclare-

cimiento de estas realidades. Los profesionales que me escuchan saben muy bien que su tarea está jalonada tanto por ocupaciones como por preocupaciones y que, si las primeras pueden ser sujetas a reglamentación y horario, las segundas invaden por completo nuestra vida.

Se ha hablado muchas veces de la deformación profesional. Este no es sino determinado aspecto de un fenómeno más general e importante, el de la conformación profesional que constituye para el individuo una segunda naturaleza y se refleja en aspectos ajenos al ámbito laboral. Sus ideas, sus expresiones, su vida de familia, sus ocios o sus actividades sociales reflejarán su profesión y su forma de vivirla.

He dicho que profesar en un futuro determinada actividad es para la formación una finalidad; pero es también algo más: es un modelo.

La vida profesional no se ofrece al que aspira a su ejercicio como un objeto que aguarda inerte nuestra llegada para ofrecerse plenamente y sin resistencia.

Desde el primer momento ejerce sobre nosotros una gran atracción y actúa transformándonos a su semejanza. Los modelos que nos ofrece son muy variados. Unas veces los convencionales y arquetípicos. Otras, modelos vivos y reales de profesionales ejemplares. En todo caso no hay duda que si nos formamos para ser profesionales sólo siendo como los profesionales, podemos considerarnos formados.

De aquí que una falsa imagen profesional repercuta considerablemente en las tareas formativas. Ya que como dijimos antes no cabe formación sin una doble conexión con la realidad del que va a formarse y con el mundo en el que aspira a integrarse.

Por su parte, la sociedad condiciona en gran medida las relaciones entre vocación y formación y entre formación y profesión. Entre las muchas consideraciones que cabría hacer a este respecto, una a modo de ejemplo, que por sí sola es digna de atenta reflexión, ilustrará suficientemente estas ideas.

La mayor parte de los países europeos han visto incrementada últimamente de forma espectacular su actividad turística. En mayor o menor medida el turismo se ha convertido en una empresa en cierto modo inagotable. La propaganda tiende además a hacer más amable su imagen, asociada a la de la prosperidad y el bienestar. Por si esto fuera poco, a la expresión turismo parece ir ligada la palabra futuro.

Esta propaganda general e inconcreta no sólo alcanza en mayor o menor medida los objetivos que pretende, crea un ambiente que la rea-

lidad en confuso alimenta. Hay muchas personas que han iniciado su carrera turística y su carrera hostelera con un desconocimiento absoluto de sus propias posibilidades, y con una ignorancia aún mayor de lo que esa profesión iba a exigirles.

Es pues condición necesaria para que cualquier método formativo obtenga pleno rendimiento, una adecuada selección de los aspirantes, para lo cual, en último término, pueden emplearse pruebas psicotécnicas, cursos de orientación y otros procedimientos análogos. Pero en principio lo fundamental es que la sociedad de donde han de surgir los futuros profesionales tenga una visión clara y una información completa de lo que esa profesión representa.

II

La formación propiamente dicha puede abordarse de formas muy diversas.

El proceso más sencillo y en otro tiempo más frecuente, no sólo dentro del mundo de la hostelería, sino en cualquier tipo de empresa, es que el Director se forme en lo que ha de ser en el futuro su campo de trabajo y que de momento ha de constituir banco de experiencias. Se formará en el desempeño de quehaceres más o menos subalternos y accediendo paulatinamente a tareas de mayor responsabilidad.

No me refiero precisamente al caso ejemplar de aquellos que poco a poco, grado a grado, fueron escalando puestos dentro de una gran empresa y llegaron por sus propios méritos desde un puesto ínfimo al supremo de Director.

Analicemos con detenimiento los datos que podemos aportar sobre la materia y concluiremos que estos casos son esporádicos, por lo tanto poco representativos, lo cual no es obstáculo para ponderar su extraordinaria ejemplaridad.

Caso más frecuente en la pequeña industria y en general en las empresas de corte clásico es que la dirección vaya unida a la propiedad; son los patronos o sus allegados quienes llevan las riendas de la fábrica o su negocio y la promoción del empleado o el obrero va ligada a su emancipación económica. Un largo período de trabajo y ahorro o una influyente protección les permite constituirse en cabeza de una nueva empresa.

En tiempos más recientes, en que la financiación y la explotación se encuentran en mayor grado disociadas, el panorama ha cambiado en cierta medida y es más frecuente la promoción de personas de experiencia a las que se les ofrece una oportunidad de poner de relieve sus capacidades.

Pero en todo caso, la base de la formación de estos Directores es semejante. Está fundada en un largo período de expectación y aprendizaje.

Reconozcamos que a muchos les ha acompañado y les acompaña el éxito, observemos también que en tales casos, una acusada personalidad subyacente ha sido un factor decisivo; una serie de cualidades latentes durante un largo período preparatorio han encontrado al fin su punto de aplicación óptimo. En la mayor parte de los casos se trata de observadores y autodidactas y han conseguido un bagaje de conocimientos, tal vez dispersos e incongruentes, pero nada despreciable.

Que este sistema es defectuoso no parece ofrecer duda. La selección es poco racional; al número de los fracasos evidentes habría que añadir el de las posibilidades desperdiciadas. Los primeros se pueden achacar tanto a una corrida de escalas rigurosas como a un favoritismo arbitrario; las segundas a la misma dureza del sistema.

Señalemos además que con este procedimiento se propende a la rutina y que si bien en otro tiempo el pertenecer a una escuela pudo ser la base del éxito, siempre los primeros puestos correspondieron a los innovadores o por lo menos a los renovadores.

Más defectuoso si cabe es el sistema opuesto: reservar los cargos directivos para hombres de estudio concedores del producto en su aspecto material o formal. Hubo un tiempo en que la dirección de las grandes empresas se reservó a los ingenieros y a los abogados y no añadimos a los economistas porque la economía, como profesión y aun como estudio, sólo en épocas recientes se ha difundido.

Tampoco en este caso podemos desconocer los éxitos, pero hemos de reconocer que el ajuste resulta aún más violento y sólo suavizado por el hecho de que los futuros directores adquirieran una cierta experiencia, pasando previamente por mandos intermedios.

También en esta ocasión se ponen de relieve las condiciones personales del director a las cuales se deben la mayor parte de los éxitos, mientras que el fracaso queda a cuenta de la incongruencia entre los

estudios previos y el quehacer empresarial exigiendo un esfuerzo considerable de adaptación del saber adquirido a la tarea cotidiana.

No sólo es la insuficiencia de estas dos fórmulas lo que nos obliga a buscar una nueva solución. Es la misma contextura de la empresa la que lo exige.

Parece evidente que la primera hace referencia a la pequeña empresa de ambiente y organización casi familiar, en el que puede ejercerse un continuo magisterio.

La segunda parece suponer una empresa indiferenciada y esquemática. Y no es éste el caso de la que nos ocupa.

III

Una visión de la empresa hostelera en su futuro e incluso en su realidad actual, nos hará observar qué diferente es su realidad de los supuestos anteriores.

Anotemos en primer lugar su complejidad y la multiplicidad de técnicas que pone en juego.

Si tradicionalmente el alojamiento y la restauración constituían su base, la vida moderna, en su proceso, va introduciendo en ella paulatinamente otros muy diversos quehaceres.

No se trata simplemente de desarrollar esos elementos básicos ni siquiera de transformar aquéllos que frente a nuevos tipos de clientela, nuevas modalidades y nuevas necesidades pueden resultar inadecuados.

La tendencia es integrar dentro del complejo hostelero instalaciones y servicios que en otros tiempos se consideraban completamente ajenos a él.

Subsiste ciertamente un núcleo definitorio, en el cual, también, ha habido cambios y evolución. Sería aventurado decir que haya perdido su estabilidad, pero en muchos casos es tal el cúmulo de abjetivaciones, que resulta necesario realizar un esfuerzo para distinguir lo principal de lo accesorio.

Poca importancia tendría que las viejas caballerizas se hubieran transformado en garajes. Lo importante es que hayan aparecido lugares de diversión, oficinas; salones acondicionados para reuniones de negocios, Convenciones y Congresos; tiendas de la más variada especie: locales anejos en ocasiones e incluidos otras, dentro de las instalaciones hosteleras.

La extensión del campo hostelero es tal que en muchas ocasiones queda minimizada su primitiva función, como ocurría en los antiguos balnearios, tal es el caso de centros deportivos que por su magnitud cabe suponer que engloban el núcleo primitivamente hostelero.

Difíase que existe una tendencia a que el cliente de un hotel encuentre dentro del mismo todo cuanto puede apetecer, desde el salón de belleza, la adquisición de periódicos, postales y pequeños recuerdos, hasta una variedad de bares, cafeterías, restaurantes y salas de espectáculos a los que podríamos añadir una lista ilimitada de iniciativas que convierten lo que antaño fue una casa en una ciudad en miniatura.

Si bien es cierto que el desarrollo pleno de este esquema sólo se consigue en hoteles de gran categoría, no podemos ignorar el progresivo acceso a este estadio de empresas más modestas. Adelantemos, pues, que si la figura del viejo mesonero era la de un buen padre de familia que tenía a su cuidado la posada y el yantar de sus huéspedes, hoy hemos de considerar añeja ya esa estampa y buscar al hombre de empresa especialmente dotado para un quehacer múltiple y variado.

Otra característica no menos acusada de la industria hostelera es su extremo dinamismo derivado indudablemente del rápido y desmedido crecimiento de la clientela turística. Durante siglos, las casas de huéspedes, las ventas y las fondas se mantuvieron inalterables sin que el refinamiento afectara a su sustancia. Desde el momento en que el turismo se ha convertido en uno de los fenómenos dominantes de la época, las innovaciones son mucho más amplias y más audaces.

Hubo un tiempo en que la antigüedad era un valor cotizado. Al frente de los establecimientos figuraba ostensiblemente el año de su fundación. Un siglo de servicio continuado al público era un timbre de gloria y una garantía. Hoy en día, tal vez sea éste un signo femenino de los tiempos, se oculta pudorosamente la edad y el adjetivo anticuado constituye la más acerba crítica.

Ese empresario polifacético y multisciente al que antes nos hemos referido, no puede limitarse a desempeñar rutinariamente sus múltiples tareas. Se le exige, además, cierto poder creador, una gran capacidad de iniciativa y riesgo, grandes posibilidades de captación de ideas y adaptación a nuevas realidades.

Aún hemos de hacer otra observación, tal vez la más obvia. En la industria hostelera, por su propia índole, las instalaciones ocupan un lugar secundario respecto al servicio. Su funcionamiento sólo acciden-

talmente puede considerarse mecánico, se da en ella un primado del arte sobre la técnica, y aunque no deja de ser importante el que las instalaciones sean adecuadas, éstas son sólo un substrato necesario pero inoperante en la ejecución del quehacer hostelero.

A pesar de la masificación de la clientela, la industria hostelera no ha logrado ni tal vez logre nunca que lo cuantitativo prive sobre lo cualitativo, es decir, una especie de fabricación en serie.

Una gran parte de los servicios, sería exagerado decir todos, están cualificados intensamente por la personalidad del que los realiza y así el que los dirige se ve obligado, no solamente a intervenir número, frecuencia y resultados mensurables de tales servicios, sino a calibrar aspectos imponderables en la labor de sus subordinados.

El Director de un establecimiento hostelero no puede limitarse a manejar actividades abstractas, sino que ha de poseer la suficiente sensibilidad y conocimientos para adoptar en todo momento una actitud crítica sobre la marcha parcial y total de su empresa.

Tal vez sea prematuro apuntar conclusiones sobre lo que venimos diciendo, pero parece deducirse de todo ello una diferenciación creciente entre la figura del Director y los diversos especialistas que en el funcionamiento de la industria hostelera intervienen.

Estos últimos tienen cometido muy definido, en tal medida que en muchos casos su cualificación hostelera es mínima, tal es el de los guías de montaña o monitores deportivos al servicio de un establecimiento hostelero; de peluqueros, de masajistas, de intérpretes y secretarías y de otros muchos servicios análogos.

La cocina, el restaurante y el entretenimiento de pisos y habitaciones tienen indudablemente una importancia especial, pero esto no es obstáculo para que constituyan también auténticas especialidades.

La industria hostelera, insistimos, tal vez como ninguna otra, nos ofrece en proporciones elevadísimas una gran variedad de quehaceres y por lo tanto una gran variedad de especialidades.

Las tareas de dirección son de otra índole. No pertenecen a ninguna de ellas, sin embargo están en conexión con todas. No le estorba al Director el conocimiento de ninguna, pero es, por imposible, ocioso que sea perito en todas. Tiene, en cambio, un quehacer específico, de coordinación y promoción; está llamado a intervenir en todo, a actuarlo todo, a inspeccionarlo todo, pero no está obligado a realizar

nada. De él dependen funciones y personas, sobre unas y otras ha de actuar como estimulante y moderador. En cualquier caso, en consideración al todo que es la empresa.

IV

A estas alturas de mi disertación parece oportuno establecer varias propuestas que serán, por una parte, conclusiones de las ideas anteriormente desarrolladas, y, por otra, principios en que ha de fundarse la institucionalización de la formación de directores de empresas hosteleras.

Es la primera la necesidad de una formación específica que permita a los que acceden a tales puestos, su desempeño sin improvisaciones ni distorsiones.

Los directores surgidos en la empresa se veían obligados a autoformarse si querían remontar el vuelo y, aplicando la misma metáfora, nada tan difícil para los hombres de estudio ajenos a ese ambiente, como su aterrizaje.

Una formación además diferenciada, distinta de la que corresponde a la especialidades hosteleras en sentido estricto y aun más de otras muchas que se integran hoy en la hostelería en sentido amplio. Sobre todo esto no creo que sean necesarias, después de lo dicho anteriormente, mayores precisiones.

La segunda es obligada para salir al paso de torcidas interpretaciones que llevan a muchos a rechazar el anterior planteamiento. Es para éstos piedra de escándalo el tránsito inmediato, y por lo mismo, rápido desde la condición de alumno a la de jefe supremo.

A la altura de los tiempos actuales no cabe concebir la dirección de forma rigurosamente personal. La dirección es una actividad en la que se participa en mayor o menor medida y sólo excepcionalmente se acapara.

Dejando a un lado los casos de dirección colegiada, las tareas directivas presuponen ciertamente una estructura piramidal y la existencia de una cúspide. Pero con mayor exigencia aún, si cabe, requieren la presencia de un equipo colaborador, situado en muy diversos grados y actuante en muy variados niveles.

La formación de un director ha de iniciarse en una escuela, pero

ha de completarse en el desempeño de funciones que aun siendo de carácter directivo sean igualmente subalternas por su ámbito y por su dependencia.

Sería ridículo pensar que el acceso normal al primer puesto de una empresa sea el coronamiento de unos estudios. Si hemos de ser justos también en este caso, podríamos señalar excepciones, muy honrosas, pero su índole excepcional nos obliga, precisamente, a considerar que la regla no debe ser ésta.

La industria hostelera se resiente en este caso, como en otros, de su insuficiente grado de concentración. En los establecimientos de escasa envergadura, que son muchos e inconexos, apenas existen esos puestos secundarios, y por ello podemos observar una gran desproporción entre unos y otros, que origina una promoción demasiado rápida y en último término perjudicial, no sólo para tales empresas, sino también y muy especialmente para los interesados, que agotan demasiado rápidamente sus posibilidades.

Anotemos también el hecho de que en las grandes empresas estos puestos son provistos en muchas ocasiones por personas que no proceden del mundo hostelero, sino de otras especialidades, con lo cual se merman las escasas posibilidades de una promoción normal y ordenada de las personas formadas para las tareas de la dirección hostelera, sin que por ello aumenten las ocasiones de mejora y ascenso en los trabajadores de la empresa.

Sea nuestra última observación, principio y conclusión a la vez, proclamar la indeclinable vinculación que ha de existir entre la profesión hostelera y los centros destinados a la formación de su personal directivo.

Tal vínculo no puede ser un sometimiento absoluto. Esto supondría volver a la sociedad gremial, en su peor momento. Tales ideas originaron su decadencia e incluso su desaparición.

Muy al contrario, en toda sociedad progresiva, las escuelas se han considerado como el cerebro de la profesión. De ellas se han esperado y recibido ideas renovadoras, orientaciones y dictámenes. En ellas se han revelado como alumnos y se han consagrado como maestros los valores de la profesión. Y han servido como punto de referencia para dar a la profesión su unidad moral y su categoría social.

Dentro del cuerpo que es todo grupo organizado, la vinculación de sus órganos es obligada y vital. El alumno de un centro en donde

se prepara para desempeñar el día de mañana una determinada función, debe considerarse por sólo este hecho integrado ya dentro del grupo y su tarea escolar ha de ser, en resumen, un esfuerzo por hacer esa integración efectiva, a lo cual ha de colaborar todo el cuerpo profesional.

V

Establecidos estos principios no es necesario entrar en la casuística. La materia es de suyo contingente y está sujeta al influjo de las circunstancias.

Sin embargo, todavía cabe dejar planteadas algunas cuestiones.

La formación escolar de los futuros directores ¿ha de ser puramente técnica o, por el contrario, rigurosamente humanística? En una disyuntiva, la balanza parece inclinarse por la primera tesis. Pero ¿no cabría adoptar una solución ecléctica y conjugar lo humanístico con lo técnico?

Mi opinión personal es contraria a esta fórmula, entre otras razones, por su mismo eclecticismo. La formación técnica queda malparada, y la humanística no se conseguirá nunca propiamente.

Pero, por otra parte, cabe revisar viejos conceptos. Y llegar a la conclusión de que una formación técnica puede tener un gran contenido humano (no precisamente humanístico), e incluso trascendente.

Divididos en áreas los conocimientos que debe adquirir el futuro director, los que forman la primera habrán de versar sobre la empresa misma, pero, no sólo en su realidad material y sensible, sino también sobre el mundo de las relaciones humanas que se establecen dentro de ella, entre los productores y la dirección, y entre la empresa y la sociedad en la que se proyecta, y a cuyo influjo está sometida. El estudio y la comprensión de la empresa hostelera en su funcionamiento no es el de una máquina movida por una fuerza irracional, sino el de una confluencia de tareas realizadas por seres espirituales, inteligentes y sensibles.

Este estudio requiere, pues, una orientación que desborda la imagen tradicional, puramente mecanicista, de lo técnico.

Una segunda área de conocimientos básicos estará formada por los estudios relacionados con la vida económica y principalmente con la

comercialización de la empresa. También en este caso las técnicas son complejas. No cabe pasar por alto que, por una parte, se tiende a resolver las cuestiones de forma cada vez más abstracta, mediante la estadística y la investigación operativa y que cada vez es más importante la normalización, la mecanización y la automatización. Sin embargo, es muy significativo que surjan disciplinas con referencia al cliente concreto como las técnicas de prospección de mercados, las publicitarias o las de promoción de ventas.

La tercer área de conocimientos sobre la cual debe versar la formación del director es la más intelectual, y por ello la menos técnica: la de las estructuras formales. Se presta, sin embargo, a esas incursiones trascendentes a las que hace referencia la cuestión más amplia de las relaciones entre el derecho y la moral.

Lo dicho anteriormente prejuzga en gran medida la cuestión del nivel de los estudios. Este queda determinado por la necesidad de una formación previa, cuya amplitud e intensidad viene a coincidir con la que, en la mayoría de los países, confiere el bachillerato y de un grado de madurez que sólo se alcanza ordinariamente entre los dieciséis y los diecisiete años.

Por otra parte, no es necesario que el futuro director del hotel realice estudios superiores a los que exige su cometido, y que tendrían una aplicación más general y abstracta en tareas de planificación, ordenación y gestión de empresas aún más complejas. No obstante, dada la extensión de las materias que ha de cursar y la tendencia actual a ampliar el campo universitario, no resulta infundado considerarlos de un nivel fácilmente asimilable al primer grado universitario.

Sea como sea, tales estudios ofrecen, sin embargo, características que exigirían un tratamiento especial, que permitiese mantener íntegra su independencia, centrarlos en su cometido singular y mantenerlos vinculados a su ambiente específico.

Tales estudios, en resumen, se encuentran, pues, en una zona diferente e intermedia entre la mera formación profesional de la mano de obra cualificada y la estrictamente universitaria de los expertos científicos del turismo.

Las tendencias actuales, por otra parte, son especialmente favorables a arbitrar fórmulas que permitan el acceso a estos estudios de profesionales situados en niveles inferiores y asimismo el de los que los hayan cursado a los de superior categoría.

Otra pregunta formulada con frecuencia versa sobre el carácter teórico o práctico de los estudios. Considero, por mi parte, mal planteada la cuestión. Es una secuela del signo pragmático de nuestros tiempos.

La índole del conocimiento confiere a todas las disciplinas su entidad teórica y su proyección práctica. Sólo cuando los conocimientos no son adecuados, es cuando el aspecto práctico queda invalidado y se contempla tan sólo su trasfondo teórico. En tales casos se reprocha de teórico a aquello que, más propiamente, es inadecuado y, por serlo, inaplicable.

Por el contrario, cuando la utilidad de tales conocimientos es manifiesta, solemos pasar por alto su base teórica en la que están necesariamente fundados.

Establecidas, pues, seriamente las disciplinas que han de ser cursadas y contrastada debidamente su utilidad, cabe, sin embargo, preguntarse si la formación ha de ser meramente escolar, o si ésta ha de completarse o, incluso, alternarse con la práctica profesional, en forma de aprendizaje.

Considero indiscutibles las ventajas de esta fórmula, pero es necesario no perder de vista sus inconvenientes y sus dificultades.

Hemos de considerar un ideal, la estructura social, económica y profesional que permita su plena aplicación. Mientras tanto, habrá que hacerlo por vía de ensayo y recurriendo a expedientes menos perfectos que permitan alcanzar los mismos objetivos, aunque sea parcial y defectuosamente.

No hay que olvidar de todas formas, que el período de adaptación a la vida profesional propiamente dicha es ineludible. Bien está intentar anticiparlo y vigilarlo, pero no es posible suprimirlo, ni siquiera sustituirlo.

Relacionado con este tema está otro que sólo voy a enunciar.

La formación hostelera se adquiere en las escuelas sólo en una cierta medida. La vida profesional es una nueva ocasión para proseguir esta tarea, y no sólo en los primeros tiempos, en los que es más obligada y patente, sino a lo largo de toda una serie de servicios y experiencias.

Hemos hablado ya del carácter dinámico de esta profesión. Ello obliga a poner en práctica el principio, hoy en boga, de la forma-

ción permanente y ésta, no limitándose a ese tan fructífero ejercicio profesional, sino mediante la renovación periódica de los conocimientos técnicos.

Es este curso una prueba de lo que digo y de la inquietud de muchos profesionales. Hemos de pensar que en la sociedad del futuro esta preocupación no será patrimonio de un grupo selecto ni se encauzará de forma esporádica. Tendremos así institucionalizada una formación basada alternativamente en la doctrina y la experiencia.

Vamos a abordar, por último, una cuestión de mayor alcance. Preguntándonos si la formación ha de ser exclusivamente intelectual. A lo cual contestaremos sin vacilar negativamente.

En muchas profesiones, y muy particularmente en la que nos ocupa, la formación intelectual no es sino un aspecto, y, tal vez, no el más importante, de la formación total.

En torno a estos conocimientos básicos a los que me he referido, habría que situar una serie de disciplinas encaminadas a desarrollar la personalidad del alumno, en el mismo campo intelectual, en el cultural, en el social o en el artístico.

Sumamente ilustrativo es el caso de los idiomas. Decir que su conocimiento es puramente instrumental es quedarnos cortos, pero sería igualmente impropio pensar que se estudian por sí mismos.

Para un director de hotel no es necesario ni adecuado el conocimiento científico de las lenguas. Aun siendo evidente su utilidad, tampoco es ésta suficiente como plena justificación.

Y sin embargo, un director de hotel, debidamente formado, tiene que ser políglota. De no serlo, un fallo de tal índole, difícilmente superable, coartará, en la mayor parte de los casos, su actividad, y lo que es más grave, su personalidad.

Pero aún hay más. Con un criterio anglosajón de lo que debe ser un centro de enseñanza, en la base de toda la tarea educativa, ha de existir una preocupación moral.

El futuro director ha de ser principalmente un hombre honrado. Ha de poseer, incluso, la honradez intelectual que le mueva a confesar su propia ignorancia y que le llevará a no hacerse cargo de tareas para las que no esté debidamente preparado.

La honradez no consiste tan sólo en no apropiarse de lo ajeno. Una vida honesta, sentido del deber, rectitud, buen trato y otras expresiones análogas, son orientadoras pero no exhaustivas.

Porque hay algo más que ennoblece la profesión hostelera y hace del que la ejerce un caballero. Además de ser un dechado de honradez, el hostelero ha de ser un maestro de cortesía.

El crecimiento desmedido de nuestra industria es un clima poco propicio para el cultivo de las virtudes y muy particularmente de la cortesía que nos es específica. Pero no podemos olvidar que sólo las virtudes públicas: virtudes ciudadanas y virtudes profesionales hacen grandes a las naciones.

El papel de la industria hostelera, y en consecuencia de sus directores, es por demás importante. Tiene asignado un cometido excepcional en el desarrollo económico de algunos países, pero no es ésto nada al lado de la brillante y comprometida tarea que les aguarda en el futuro, en orden a labrar la salud y la felicidad de los pueblos. La profesión hostelera fue, es y ha de seguir siendo, un mensaje vivo de amistad y cortesía.

Permitidme, para acabar, que rinda homenaje al más universal de los mallorquines, uno de los mayores genios de la Edad Media, hombre, sin embargo, de todas las épocas, estampando como colofón unas palabras suyas, que resumen esta última idea y que podrían servir de lema para nuestra profesión.

Bones costumes ab Cortesía comensen (1).

(1) Beato Raimundo Lulio: *Liber de Mille Proverbiis*. Palma de Mallorca, 1746.