

# Formación de líderes en la industria de la hospitalidad

María Pía Chirinos Montalbetti

Nos encontramos, en expresión de Octavio Paz, en medio de un “tiempo nublado”, un tiempo que ni descarga en tormenta ni deja ver el sol; un tiempo que parece más bien aburrido o incluso indiferente ante acontecimientos que los medios se encargan de presentarnos con una carga apocalíptica: la crisis económica, el cambio climático. Pero hay también señales que nos ayudan a despertar del letargo. Las tragedias en Haití y en Chile son tormentas que nos desvelan verdades humanas, y, como consecuencia, despiertan una reacción global, solidaria, generosa, valiente. Es un gran desafío que nos pone delante otro: reaccionar no sólo en circunstancias extraordinarias, sino también y sobre todo en la vida cotidiana. El reto impostergable consiste en reconocer hoy y ahora y en mi existencia más inmediata, con relaciones familiares, laborales y sociales, la humanidad que nos circunda, y que nunca debe aparecernos – con expresión de Nietzsche – como

demasiado humana o demasiado vulgar. Para ello, hemos de aprender a descubrir cuáles son las auténticas necesidades que exigen de mí una reacción igual de solidaria o incluso mayor, que la que hemos presenciado con estos dos países hermanos. Y obviamente, la pregunta que surge es: ¿qué tiene que ver la industria de la hospitalidad y el liderazgo con este planteamiento?

## CREATING HOSPITALITY LEADERS

### ABSTRACT

Quoting Octavio Paz, we could say that “we are living in foggy times”, times in which it neither rains nor lets us see the sun. Times which seem either bored by, or indifferent to events presented by the media as apocalyptic: Economical crisis and climatic change. However, there are also signs which make us wake up. The tragedies in Haiti and Chile are storms which reveal human reality and consequently awaken global reactions of braveness, solidarity and generosity. The unavoidable challenge is to recognize here and now, in our families and at work, that humanity must never seem to us as “too human” or “too vulgar” -paraphrasing Nietzsche-. We must learn to discover real human needs which demand from me the same

or an even bigger reaction than the one we showed to these countries. The obvious question now is what does this have to do with leadership un hospitality management?

**D**e algún modo, la metáfora de Octavio Paz nos sirve para describir la situación actual del *Management*. Un tiempo nublado es el que se puede observar en la sospechosa uniformidad que tienen sus planteamientos. Y así vemos, por ejemplo, que toda empresa proclama su interés por sus clientes, cuando nosotros, después de pocos minutos de batallar telefónicamente con voces eléctricas de contestadores automáticos, dudamos de esta atención. O toda empresa defiende a sus empleados como lo más precioso de su capital, y con la crisis descubrimos el escandaloso aumento de los sueldos de los altos mandos que nos hacen difícil de entender los despidos masivos de los trabajadores de a pie. Y cuando todas las empresas anuncian la eficacia de su plan estratégico, la sospecha de que se trata de una hoja llena de buenas intenciones se verifica al poco tiempo. Por último y quizá sorprendentemente, todas procuran atraer nuevos inversores mediante el hechizo de dos palabras que quizá sean las más astutas del neocapitalismo: todas y cada una buscan la excelencia y el liderazgo. Pero si el mundo del *Management* en su to-

alidad se presenta con estas notas desde varios lustros, ¿cómo explicar la crisis económica? ¿No deberíamos empezar a dudar de la eficacia de tanta teoría? La conclusión es clara y doble: por un lado, estamos ante una mística empresarial con una retórica, repleta de pseudo-términos; y por otro, la sospecha de que, más allá de su aspecto económico, lo que ha fallado ha sido más bien el modelo antropológico, que ha caído en una versión *light* de la figura del líder.

La pretensión de ser líder no es de suyo algo negativo ni mucho menos. Tampoco es un invento de nuestra época moderna o post-moderna. De algún modo, líderes ha habido siempre: los héroes de la Guerra de Troya lo fueron; los intrépidos conquistadores como Cortés y Pizarro, de modo indudable; y nadie negaría esta cualidad a Mahatma Ghandi y menos aún a Juan Pablo II. En el sentido preciso que hoy se le da, el líder también posee un sentido positivo y encaja perfectamente en la definición de la empresa como comunidad viva de personas, en contraposición con la conocida metáfora de la máquina, utilizada durante demasiado tiempo por los teóricos del *Management* que siguieron el Taylorismo. Si la organización es de personas, es preciso descubrir quién puede conducir las hacia la excelencia: quién puede ser su líder.

Pero vivimos hoy en día bajo el influjo de otro símil, cuya crítica todavía muy pocos han afrontado: la metáfora deportiva. Términos como trabajo en equipo y *coaching* han invadido esta mística empresarial. Y, so-

bre todo, parece que la están resistiendo. La empresa ha de formar *teamworks*, en donde el directivo deja de ser un antagonista, para convertirse en un protagonista más neutral, que se pone al mismo nivel que los jugadores: es un entrenador o *coach*. Como tal, ha de facilitar la comunicación, la complementación de los distintos componentes. El *ethos* del trabajo en equipo es el de un apoyo mutuo y un espíritu de cuerpo a prueba de cualquier desánimo. Nunca debe haber motivos para desmoralizarse porque en los juegos o en el deporte, es posible elaborar las reglas y, si no funcionan, incluso llegar a cambiarlas. Todo menos, en la gran mayoría de los casos y con honrosas excepciones, dar cabida al tabú más extendido de lo que llamaré la cultura *light* del líder: reconocer un posible fallo, menos aún el propio fallo. En las teorías de liderazgo *light*, que son las más extendidas, más divulgadas, más ambicionadas, el líder debe ser y parecer (aunque suene a contradictorio) un *super-man*.

## ¿QUIÉN ES REALMENTE EL LÍDER?

Sé que estas tesis pueden resultar provocativas: por eso las he querido plantear precisamente ante un auditorio que siempre se ha caracterizado por buscar la excelencia y el liderazgo en las empresas de servicio y en el sector de la hospitalidad. Y el fin que conscientemente pretendo es lo que el anglosajón llama: *food for thought!* Alimento

para pensar. El ESDAI sabe mucho de alimentos, pero, además, dentro del ámbito práctico de la hospitalidad, el ESDAI no le tiene miedo a la reflexión, menos aún a las humanidades. Por eso y sabiendo que es una osadía, deseo volver sobre un clásico de la literatura universal, *La Odisea* y, a su luz, desgranar algunas ideas para reforzar la formación en un auténtico liderazgo.

Tradicionalmente, *La Odisea* ha sido entendida bajo el prisma de la otra obra homérica, *La Ilíada*. Ulises, héroe por excelencia de la guerra de Troya, narrada prolijamente en *La Ilíada*, bien se merece aquel título. En efecto, cabe un resumen de *La Odisea* de esta índole: el héroe de la guerra de Troya emprende el regreso a Itaca, su reino, y en el camino continúa su talante aventurero aplicando astutamente su inteligencia y su fuerza para vencer obstáculos y enemigos diversos. Dos personajes secundarios destacan en el relato: la fiel Penélope, acosada por un buen número de pretendientes que desean hacerse con los bienes de Itaca y ante los cuales se defiende alargando la decisión de casarse. Y Polifemo, el cíclope: un monstruo de un solo ojo que es quizá el antagonista por excelencia del poema épico.

La pregunta que planteo es la siguiente: ¿un líder es realmente siempre y en todo un ser incombustible, que no agota su adrenalina y sale airoso por donde pasa? Ésta, que es la interpretación antropológica más común de Ulises, coincide –en mi tesis– con la del líder *light*, es decir, con la del líder como *super-man*. Y decíamos que tal in-

terpretación se debe al peso que la crítica suele dar a *La Ilíada*, como poema épico por excelencia. Sin embargo, cabe cuestionar esta solución y ofrecer una exégesis antropológica que dé una clave de más peso para el tema que nos ocupa. Y con el permiso del auditorio, a ella me dirijo.

El *excursus* responderá a tres cuestiones: en primer lugar, quién es Ulises y concretamente, qué notas de su existencia destaca Homero en *La Odisea*. En segundo lugar, entre los tópicos de este poema heroico, señalaré uno –el de la hospitalidad– que, además de ser el más recurrente, nos dará luces para comprender esta tradición en su origen. En tercer lugar, intentaré profundizar en el “reconocimiento”, desde su dimensión activa: quiénes reconocen a Ulises y, sobre todo, cómo. Sólo entonces podremos reunir las características para definir cabalmente quién es realmente el líder y por qué.

### ¿QUIÉN ES ULISES?

La respuesta se recoge en el inicio del poema: Ulises, el héroe de Troya, es el único de los vencedores que no ha regresado a su tierra. Calipso, una ninfa divina entre las diosas, lo retiene con suaves y astutas razones y le promete el don que todo ser humano anhela: la inmortalidad. ¿Qué mejor que este don divino? Sí, para Ulises sí hay algo mejor y sorprendentemente rompe con la lógica que

podemos llamar del “héroe”, y prefiere morir a no ver “el humo de su tierra”, a no reunirse con su esposa y su hijo (I, 50-60).

Ésta es la clave hermenéutica: Ulises no añora la guerra, ni el honor, ni la gloria. Hay un progresivo desprendimiento de aquellas notas –excepcionales y extraordinarias– que en *La Ilíada* son las propias del héroe, a la vez que un progresivo acercamiento a otras que definen al hombre. Por tanto, a la pregunta ¿quién es Ulises?, la respuesta es la siguiente: Ulises es, ante todo, un ser humano, que necesita de los demás y también de realidades, ordinarias, materiales y, para ojos de muchos, intrascendentes. Ulises depende positivamente de la *oikia* o ámbito doméstico (sobre el que volveré), que claramente es lo primero en la intención y lo último en la ejecución.

Hay en *La Odisea* abundantes indicios de esta humanidad. Si en *La Ilíada* encontramos una serie de acciones heroicas, en *La Odisea*, se nos presentan otras más ordinarias, que incluso reflejan una fragilidad opuesta al valor y a la virilidad. Cuando Ulises se encuentra todavía raptado por Calipso, “durante el día se sentaba en las piedras de la orilla desgarrando su ánimo con gemidos y dolores, y miraba al estéril mar derramando lágrimas” (I, 150). Llanto, por tanto, humano; pasión, consecuencia de la tristeza, de la debilidad, del dolor del alma ante la desgracia.

Con todo, aunque el llanto sea señal de humanidad, Homero no define por él al hombre. Ulises, en sus peripe-



cias, cada vez que llega a tierras desconocidas, envía a sus compañeros para indagar si ahí han visto a “los que comen pan sobre la tierra” (X, 100). El pan elaborado a partir del trigo indica la presencia de seres hospitalarios, que no actuarán como enemigos. Elaborar este alimento, tan sencillo, tan común, es fruto de una íntima relación con los dioses, quienes, según tradiciones antiguas, fueron los que regalaron al hombre el don secreto de su fabricación (Kass, 1999).

Pero quizá haya entre los lectores quien piense que de sólo una breve frase, he obtenido conclusiones demasiado lejanas. En efecto, algo de razón tienen y por esto es preciso acudir a una contrafigura, al antagonista: a Polifemo.

Si Ulises, siendo el protagonista, descubre a sus semejantes ahí donde hay alimentos sencillos como el pan, ¿qué podemos decir de Polifemo, el cíclope? Cuando Ulises narra su encuentro, encontramos lo que podríamos denominar una descripción negativa del ser humano: “proseguimos navegando con el corazón acongojado, y llegamos a la tierra de los Cíclopes, los soberbios, los sin ley; los que, obedientes a los inmortales, no plantan con sus manos frutos ni labran la tierra, sino que todo les nace sin sembrar y sin arar: trigo y cebada y viñas que producen vino de gordos racimos; la lluvia de Zeus los hace crecer. No tienen ni ágoras donde se emite consejo ni leyes; habitan las cumbres de elevadas montañas, en profundas cuevas y cada uno es legislador de sus hijos y esposas y no se preocupan de otros” (IX, 105-115).

Tradicionalmente, lo que más se ha destacado en este texto ha sido la estrecha vinculación entre la condición humana social y la justicia: si los cíclopes carecen de leyes es porque no tienen ágoras, ni se reúnen públicamente en plazas. Sin embargo, el texto es mucho más rico. Ciertamente, los cíclopes son asociales y soberbios, por no someterse a ninguna autoridad ni contar con ágoras. Pero es todavía más interesante lo que Homero añade. Es verdad que, en vez de ágoras, ocupan cuevas profundas e inhóspitas. Pero es aún más cierto que éstas no son casas. La ausencia del esfuerzo y del saber práctico – no labran la tierra ni producen pan ni vino– que se debe a una especial protección divina, es la causa de su soberbia y de su individualismo magistralmente expuesto por Homero en la frase final del texto antes citado: “no se preocupan de los demás”. No parece indiferente que Polifemo sólo tenga un ojo, porque esto denota que le falta la mirada humana para descubrir las necesidades en los demás y la mirada divina para tener un mínimo de miedo a los dioses. Y por eso, cuando Ulises se acerca a Polifemo y le pide hospitalidad, Polifemo lo rechaza; lo cual, en el lenguaje antiguo, es un acto contra Zeus, el dios hospitalario, que protegía al extraño errante hasta el punto de que todo antiguo sabía que Zeus mismo podía aparecerse bajo esa forma pidiendo refugio.

## APUNTES SOBRE LA HOSPITALIDAD

Pero, ¿es realmente tan importante ese trabajo de labrar la tierra, de dar de comer, de atender las necesidades corporales? Un gran estudioso de la Antigüedad, Moyses Finley (2002) ha escrito que “no hay detalle singular que reciba tanta atención en *La Ilíada* y en *La Odisea*, como el intercambio de dones en la vida de los héroes”, pero cuando se advierte que este intercambio forma parte precisamente de la antiquísima tradición de la hospitalidad, entonces se descubre que es ésta la que ocupa un lugar privilegiado en ambas obras (Chirinos 2007). Los estudios sobre la *xenia* u hospitalidad coinciden en definirla como un “hacer el bien” (*eu poiein*) al extraño; en donde “hacer” se corresponde con “fabricar o producir bienestar”, transformar la materia y acabar en un producto de uso o de consumo, como medio de subsistencia (*Lebensmittel*) para la vida ordinaria y las necesidades básicas (Bolkestein 1967). Quien brinda hospitalidad capta en primer lugar unos trabajos bastante ordinarios: dar de comer, lavar, vestir, preparar un lugar para reposar, etc., y, al ejercer estos cuidados, reconoce una humanidad frágil y vulnerable. La tradición de la hospitalidad refleja la dimensión humana social y corpórea y por eso se manifiesta en una serie de trabajos que la realzan. Su ausencia en los cíclopes no hace más que confirmar esta intrínseca relación.

Recojamos algunos textos. El hijo de Ulises, Telémaco, es recibido por Menelao, rey de Esparta. Después de

entrar en el palacio, “marcharon a unas bañeras bien pulidas y se lavaron. Y luego que las esclavas los hubieron ungido con aceite, y les pusieron las ropas de lana y mantos, fueron a sentarse en sillas junto al Átrida Menelao. Y una esclava vertió agua de lavamanos que traía en bello jarrón de oro sobre fuente de plata y colocó al lado una pulida mesa. Y la venerable ama de llaves trajo pan y sirvió la mesa colocando abundantes alimentos, favoreciéndoles entre los que estaban presentes. Y el trinchador les sacó platos de carnes de todas clases y puso a su lado copas de oro” (IV, 50 ss). No es un comportamiento excepcional, ni prerrogativa de los poderosos y ricos. Lo vemos también cuando el pobre porquero Eumeo recibe a Ulises, su amo incógnito bajo forma de mendigo, al llegar a Itaca y ejerce a su medida esta costumbre: “sígueme, vayamos a mi cabaña, anciano, para que también tú te sacies el apetito de comer y beber y me digas de dónde eres y cuántas penas has tenido que sufrir. Así diciendo, lo condujo a su cabaña el divino porquero; le hizo entrar y sentarse, extendió maleza espesa y encima tendió la piel de una hirsuta cabra salvaje, su propia yacija, grande y peluda...” (XIV, 50 ss).

La hospitalidad en el mundo griego implicaba una casa como centro alrededor del cual la vida se organizaba, y de la que dependía no sólo la satisfacción de necesidades materiales, sino también la vigencia de normas éticas, obligaciones y derechos, relaciones sociales y con los dioses (Finley 2002). En el mundo homérico, este entramado

de realidades y necesidades cotidianas y materiales no es algo secundario: a partir de ellas se constituye la familia, que es la primera solución a la dependencia, no sólo en el tiempo sino también en la importancia. La casa representa, por esto, una fuente de solidaridad primaria (Llano, 2001), una escuela de humanidad, en la que se adquieren aquellas virtudes que Alasdair MacIntyre (2001) denomina “de la dependencia reconocida”, y que están en la base de todo proceso de madurez racional posterior. El hombre, en el ámbito familiar, aprende a ser humano, a reconocerse como frágil y dependiente. La casa es la palestra para esta lección y la hospitalidad, su manifestación más elevada.

## EL RECONOCIMIENTO

Como ha escrito Rafael Alvira (1998 y 2001), la casa es el lugar al que se vuelve y la familia se define justamente como *el lugar de la intimidad*, de la interioridad donde se es aceptado de modo absoluto, incondicional. Esta incondicionalidad, como acabamos de ver, es prerrogativa de la hospitalidad griega, que acoge y reconoce al ser humano se encuentre en la situación que se encuentre: como héroe, como mendigo, como extraño. Y Homero, en su genialidad, acepta este reto y hace del reconocimiento el punto culminante de la entera trama. Para Ulises todas las aventuras del viaje ocupan un lugar secundario frente a la condición absoluta de ser reconocido por los suyos.

Son famosos estos pasajes. Ulises, al darse cuenta de que había alcanzado su tierra, Itaca, “se llenó de gozo por su patria y besó la tierra donadora de grano” (XIII, 350); y, después de ser acogido por el porquero Eumeo, se encuentra con su hijo Telémaco a quien, aconsejado por Atenea, le confiesa quién es. Más que un reconocimiento (Telémaco tenía dos años cuando su padre partió para la guerra), se trata de la aceptación de la palabra (XVI, 160 ss, 180-215).

A continuación, el famoso perro criado por Ulises, Argos, “que estaba tumbado enderezó la cabeza y las orejas, (...) y cuando vio a Ulises de cerca, sí que movió la cola y dejó caer sus orejas (...). Entonces Ulises, que le vio desde lejos, se enjugó una lágrima sin que se percatara Eumeo...” (XVII, 290). Es el primer reconocimiento en sentido estricto, que también conmueve a Ulises en su más íntimo ser.

Cuando Ulises, de nuevo en forma de mendigo, se encuentra finalmente con Penélope, ésta lo pone a prueba. “Forastero, ahora quiero probar si de verdad albergaste en tu palacio a mi esposo. (...) Dime cómo eran los vestidos que cubrían su cuerpo” (XIX, 220). La descripción de Ulises es tan minuciosa y exacta, que estas “pruebas” materiales ablandan a Penélope, pero son insuficientes y no la convencen. De todas formas, en recompensa, le ofrece los servicios de la fiel esclava Euriclea, “la que alimentó y crió a aquel desdichado recibéndolo en sus brazos cuando lo parió su madre. Ésta te lavará los pies, aunque está muy débil” (XIX, 340). Y “la anciana tomó un caldero

reluciente, echó mucha agua fría y sobre ella derramó caliente. Entonces Ulises se sentó junto al hogar y se volvió rápidamente hacia la oscuridad, pues sospechó enseguida que ésta, al cogerlo, podría reconocer la cicatriz. La anciana se acercó a su soberano y lo lavaba. Y enseguida reconoció la cicatriz que en otro tiempo le hiciera un jabalí con su blanco colmillo cuando fue al Parnaso (...) y dijo: “Sin duda eres Ulises, hijo mío: no te había reconocido antes de ahora, hasta tocar a todo mi señor” (XIX, 460 ss). La escena es un ejemplo magnífico del modo de reconocer propio de quienes han dedicado toda su vida al cuidado del prójimo. Euriclea al tocar con sus manos el cuerpo de su amo, descubre su identidad. Nadie se lo dice. Lo reconoce gracias, en primer lugar, al sentido del tacto, a la habilidad de sus manos, habituadas a cuidar y a servir. Posee un conocimiento profundo y certero: empático. A diferencia de Telémaco, no necesita palabras, “porque la empatía, escribe Alejandro Llano (2001), es una forma de intencionalidad transobjetiva que establece en directo la conexión entre las personas mismas. Es un contacto en cierto modo inapelable y absoluto, que trasciende las convenciones culturales e incluso lingüísticas”. Es el segundo reconocimiento.

Pero queda el más difícil: el de Penélope. Ulises le pide ser reconocido y Penélope le exige darse a conocer. La dureza de Penélope es descrita con adjetivos fuertes: “tu corazón ha sido siempre desconfiado” (XXIII, 70); “es más duro que la piedra” (XXIII, 100). No basta que

Atenea le haya devuelto el aspecto de dios. Ella no cede porque sabe que si de verdad es Ulises, revelará “señales secretas para los demás que sólo nosotros conocemos” (XXIII, 105). Pero Penélope no las confiesa. Lo prueba y menciona un aparente suceso doméstico: el lecho matrimonial ha cambiado de sitio. La reacción de Ulises es inmediata y con ella la confirmación de su identidad. Indignado exclama: “hay una señal en el labrado lecho, y lo construí yo y nadie más. Había crecido dentro del palacio un tronco de olivo de extensas hojas, robusto y floreciente, ancho como una columna. Edifiqué el dormitorio en torno a él, hasta acabarlo, con piedras espesas, y lo cubrí bien con un techo y le añadí puertas bien ajustadas, habilidosamente trabadas. Fue entonces cuando corté el follaje del olivo de extensas hojas; empecé a podar el tronco desde la raíz, lo pulí bien y habilidosamente con el bronce y lo igualé con la plumada, convirtiéndolo en pie de la cama, y luego lo taladré todo con el berbiquí. Comenzando por aquí lo pulimenté, hasta acabarlo, lo adorné con oro, plata y marfil y tensé dentro unas correas de piel de buey que brillaban de púrpura. Ésta es la señal que te manifiesto” (XXIII, 175-210).

Y la señal no deja de ser sorprendente. Ulises que ha dado muestras claras de valentía y astucia en su regreso, de victoria y fuerza sobre los pretendientes, con un aspecto semejante a los dioses, se revela primero como mendigo y luego como el artesano, el trabajador de la casa, su dueño y autor. El líder *no* necesariamente es el héroe.



Tampoco su aspecto divino asegura que se le vaya a reconocer. Antes debe ser hombre o mujer, que se sabe frágil y dependiente, con necesidades quizá cotidianas, pero también con capacidades para descubrirlas y satisfacerlas. Este líder no se considera *super-man*: busca a sus iguales entre quienes necesitan del alimento diario como el pan; y se diferencia de la bestia en que ayuda al extraño mediante los dones hospitalarios, porque descubre en él su valor absoluto como persona. Y así, el líder, el auténtico líder, independientemente de que sea Ulises, sabe ver más allá de las apariencias, reconocer la humanidad en lo humano, y está habituado a actuar con magnanimidad.

A diferencia del cíclope que sólo cuenta con un ojo, el líder posee mucha más capacidad de conocimiento: el cuidado cotidiano, el trabajo manual, la experiencia de transformar lo material para satisfacer necesidades tan básicas como el cansancio, el hambre, la sed, le confieren la auténtica sabiduría. Su capacidad práctica, lo que los anglosajones llaman "*craft*", le permite ejercer una sabiduría que no es teórica ni propia de altas máquinas informáticas, sino humana y dirigida a lo realmente importante. Por eso, Euriclea descubre a su amo, y Penélope no se deja engañar por la apariencia: ambas saben reconocer el *quid* de la persona, lo que también los anglosajones llaman *the point*. Y es que, en el mundo de Ulises (estamos hablando de cuatro siglos antes de Aristóteles), el héroe no se diferencia de quienes realizan trabajos más corporales y cotidianos (Finley, 2002). La sabiduría es prerrogativa de todos.

## CONCLUSIÓN

Me parece que puedo haber abusado de los lectores y del presunto aprecio que poseen de las Humanidades. Pero ahora aprovecharé las últimas líneas para dejar abierto el debate o, por lo menos, provocar ese *food for thought!*

La respuesta a la pregunta ¿quién es Ulises? merece, pues, ser completada: Ulises es el héroe-líder de la guerra de Troya, que ante todo, es un hombre con una tierra y una casa. A ellas pertenece y ellas han permitido esa heroicidad, no sólo en la guerra sino también en el regreso a casa. Hay una pertenencia del hombre a sus raíces, fundamentada en unos lazos familiares que ni se reducen a sentimientos ni se identifican con actos de amor puro: obras son amores, reza el sabio refrán castellano.

Aparece, pues, en el escenario y como complemento de la dimensión familiar, el cañamazo de los trabajos que conforman la hospitalidad: labores cotidianas, dirigidas a satisfacer necesidades básicas, y que complementan la unidad entre cuerpo y alma que todo ser humano manifiesta. Nuestro cuerpo es algo más que pura materia: exige unos cuidados que no pueden reducirse a máquinas sofisticadas, micro-ondas, comidas *fast-food*. La tecnología, con todo su progreso, tiene límites: el ser humano necesita de un cuidado específico, que sólo otro ser humano está en condiciones de brindar, y no en momentos extraordinarios, sino en la vida diaria, sin brillo, quizá monótona, pero real. La industria de la hospitalidad puede y debe llegar también

a estos ámbitos, pero para ello, además de capacitación, formación profesional, competencias a nivel gerencial, se requiere fomentar la empatía entre el extenso ámbito de los trabajadores que están en estrecha relación con el cliente.

Y es que la empatía es otra eficaz denuncia de la antropología *light* a la que nos referíamos al inicio: no somos racionalidad pura, ni empresarial, ni científica, sino que, a diferencia del cíclope, contamos con una capacidad mayor para ver, en lo corpóreo, algo más que lo aparente. Y por eso, la vida en familia en la que lo material ocupa su puesto correcto, puede ser una palestra inmejorable para formar líderes, porque permite adquirir virtudes abandonadas por el neo-capitalismo: frente a la competitividad, el servicio; frente al deseo de producir más, la generosidad; frente a la ambición de parecer el mejor, la humildad de descubrir el valor de los demás; frente al afán de lucro y de placer en clave individual, la solidaridad que empieza muchas veces en el compartir; y frente al miedo a quedar mal y a ejercer una autoridad que puede parecer presunción, la fortaleza para actuar en el momento adecuado y hacer ver al que yerra los puntos en los que ha actuado mal y puede y debe mejorar.

Sólo una realidad así nos pone en la pista correcta para liderar en la hospitalidad y para comprender también la correcta función del *coach*: la autoridad es necesaria y se basa en una correcta comprensión de lo humano, que busca la mejora del equipo como fruto de un compromiso con la verdad, que a su vez descubre y corrige no sólo los fallos del resto del equipo, sino también los personales. Autoridad

no tiene nada que ver con autoritarismo, sino con autenticidad, con lealtad, con exigencia basada en la comprensión pero también en confianza de que se puede dar más. Quizá un compromiso ético de esta índole hubiera podido paliar e incluso evitar la crisis económica que parece acabar ahora, porque habría hecho ver la inconsistencia de un líder en términos de *super-man*, sin responsabilidades éticas ni valentía para reconocer que es frágil y que puede equivocarse. Además, las sociedades más avanzadas lo están pidiendo a gritos, porque comprueban la deshumanización que están sufriendo, consecuencia de la invasión tecnológica y de unas estructuras económicas que se entienden fundamentalmente en términos de producción y ganancia. Necesitamos, por el contrario, humanizar al ser humano y extender esta acción humanizadora a todos los niveles de la sociedad: hoteles, hospitales, comedores, escuelas, casas de familia. Ser líderes en hospitalidad implica sentar unas bases antropológicas fuertes que ayuden a desenmascarar la versión *light* del liderazgo.

Ulises fue ese líder: rechazó la inmortalidad que Calipso le ofrecía, descubrió la verdadera existencia soberbia e individualista de los Cíclopes, conoció y compartió la fragilidad de los mendigos y extraños, supo reconocer a sus iguales entre quienes comían pan, a partir del trigo de la tierra. Aceptarlo como héroe-líder sólo en base a sus hazañas desvela una comprensión muy parcial del verdadero móvil de su existencia. La clave es otra: su casa. Y para ello hace falta experimentar vivencialmente esta

realidad tan cotidiana porque sólo el auténtico experto en humanidad es capaz de humanizar.

La celebración de los 40 años del ESDAI, este 2010, es una fehaciente prueba de que este reto ha sido aceptado y llevado a cabo con excelencia. Inspirado en un espíritu capaz de impulsar a sus primeros protagonistas, seguirá su camino precisamente por mantenerse fiel a él. Por eso deseo concluir con dos citas que pueden servirnos de colofón a todo lo dicho.

En este caso, el orden de las citas no altera el producto. La primera está escrita por un renombrado autor contemporáneo: “Libre es el que, dondequiera que esté, se siente como en su casa. La libertad tiene mucho que ver con el sentimiento de la casa y de la patria” (Ratzinger, 1987).

La segunda es de un santo del s. XX: “La guerra del cristiano es incesante, porque en la vida interior se da un perpetuo comenzar y recomenzar, que impide que, con soberbia, nos imaginemos ya perfectos. Es inevitable que haya muchas dificultades en nuestro camino; si no encontrásemos obstáculos, no seríamos criaturas de carne y hueso. (...) El cristiano no es un maníaco coleccionista de una hoja de servicios inmaculada” (Escrivá, 1997).

Como se habrá intuido, este santo es San Josemaría Escrivá de Balaguer. En cambio, quizá pocos hayan reconocido en el anterior al Cardenal Joseph Ratzinger. Obviamente, todo lo dicho anteriormente puede entenderse también como una glosa de estas citas. Queda al lector juzgar si lo he conseguido.

## FUENTES DE CONSULTA

- Alvira, Rafael (1988). *El lugar al que se vuelve: reflexiones sobre la familia*. Pamplona: EUNSA.
- Alvira, Rafael (2001). *Filosofía de la vida cotidiana*. Madrid: Rialp, 2ª ed.
- Bolkestein, Hendrik (1967). *Wohltätigkeit und Armenpflege im Vorchristlichen Altertum*, Groningen: Verlag Bouma's Boekhuis N.v.
- Chirinos, María Pía (2006). *Claves para una antropología del trabajo*. Pamplona: EUNSA.
- Chirinos, María Pía (2007). «Hospitalidad y amistad en la cosmovisión griega», en *φιλία: Riflessioni sull'amicizia*, M. D'Avenia-A. Acerbi (eds.), Roma: Edusc, pp. 43-48.
- Escrivá de Balaguer, San Josemaría (1997). *Es Cristo que pasa*. Madrid: Rialp, 23ª ed.
- Finley, Moyses I. (2002). *The World of Odysseus*. New York: New York Review Books.
- Homero (1998). *La Odisea* (ed. de José Luis Calvo). Madrid: Ed. Cátedra, 9ª ed.
- Kass, Leon R. (1999). *The Hungry Soul. Eating and the Perfecting of Our Nature*. Chicago: The University of Chicago Press, 2ª ed.
- Llano, Alejandro (2001). *El diablo es conservador*. Pamplona: EUNSA.
- MacIntyre, Alasdair (2001). *Animales racionales dependientes*. Barcelona: Paidós Básica.
- Ratzinger, Joseph (1987). *Iglesia, ecumenismo y política. Nuevos ensayos de eclesiología*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.