

# La hospitalidad para Carlos Llano\*

Rosa Adriana Vázquez Gómez

## Resumen

Una de las aportaciones más importantes de Carlos Llano, a través de sus obras, es, sin duda, la humanización de la empresa. Lo cual no deja de resultar paradójico, pues son precisamente las personas las que forman e impulsan a las organizaciones económicas.

\* Carlos Llano (1932-2010)

Director Fundador y Presidente del Consejo Superior del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y miembro fundador y rector de la Universidad Panamericana. Escribió más de 50 títulos en el ámbito de la filosofía y la empresa. A su muerte era presidente de Montepío Luz Savión IAP, asociado de la Fundación México en Harvard A.C., miembro de los Consejos de Administración de Grupo Posadas y Fundación Mexicana para la Calidad Total y profesor de Teoría del Conocimiento en la Universidad Panamericana y de Antropología en el IPADE.

Sin embargo, esta concepción humanística de la empresa, precisamente por su obviedad, se ha dejado de lado y la consecuencia está a la vista: el sentido utilitario de la persona en detrimento de su dignidad.

El presente artículo, pretende reflexionar acerca de dos conceptos fundamentales en el pensamiento de Carlos Llano: la hospitalidad y la amistad, con base en ideas presentes en dos escritos de su vasta obra; y brindarle así un homenaje a uno de los pilares de la Universidad Panamericana.

## HOSPITALITY IN CARLOS LLANO

### ABSTACT

Without doubt, one of the main contributions made by Carlos Llano is the humanization of business. This may seem paradoxical due to the fact economic organizations are built and developed by human beings.

However, precisely because it is so obvious, this humanistic view of business has been left out with dire consequences: A utilitarian and undignified use of people.

Based on two of his writings, this article pretend to be a reflection on two of Carlos Llano's main ideas on this subject: Hospitality and friendship, thus rending homage to one of the pillars of "Universidad Panamericana".

## INTRODUCCIÓN

**E**l término hospitalidad se antoja inasible. Abarca muchos sentidos y ámbitos, y en su aplicación siempre se corre el riesgo de empobrecerlo.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua, hospitalidad deriva del latín *hospitalitas* y una de sus acepciones es: virtud que se ejerce con peregrinos, menesterosos y desvalidos, recogiénolos y prestándoles la debida asistencia en sus necesidades (RAE, 2001).

Se puede hablar de un país hospitalario o inhóspito, así como de una persona o una institución hospitalaria o inhóspita. Se trata, asimismo, de un rasgo cultural, social, político, que ha marcado la historia de las grandes civilizaciones, las ha hecho nobles o viles.<sup>1</sup>

La hospitalidad tiene su antónimo en la hostilidad como un rechazo a los demás, como una negación de nuestra condición de seres sociales. En latín, *hostis* hace referencia al extranjero y al enemigo y de ella derivan *hostilis* y *hostil*. De manera que la protección al espacio vital, privado, puede derivar en la hostilidad hacia el otro, el extraño, el extranjero.

<sup>1</sup> La cultura egipcia, hacia el año 1800 antes de Jesucristo, brindó cobijo a tribus ganaderas, lideradas por Jacob, les ofreció tierras y así los judíos quedarían aposentados a orillas del Delta. Cfr. Jacques Pirenne, (1982). *Historia Universal. Las grandes corrientes de la historia*. Vol. 1. México: Editorial Cumbre.

Ahora bien, la hospitalidad requiere de un alguien que tenga esa necesidad de ser acogido, cobijado, protegido. De ahí que para Carlos Llano se trate también de una necesidad esencial del ser humano, quien por su natural indigencia requiere de los otros para sobrevivir, por ello se sacia en el ámbito familiar; el hogar es el espacio hospitalario por antonomasia.

## LA EMPRESA: ÁMBITO DE RELACIONES PERSONALES

Parece producto del razonamiento lógico, apelar a la esencia social del hombre para justificar la razón de ser de la hospitalidad; la intersubjetividad es un rasgo de humanidad. Gracias al intercambio con los otros puedo reconocirme como sujeto, y mostrar lo máspreciado que poseo que es mi propio ser.

El que ve la necesidad de los otros y se aboca a satisfacerla, se está dando a sí mismo. De ahí que la condición fundamental del ser hospitalario sea el ver al otro como un igual.

El encuentro más fecundo de esta relación es, para Carlos Llano, la amistad: “ámbito de plena confianza y correspondencia en la que el hombre se reencuentra con su dignidad (C. Llano, 2002)”.

No obstante, lo que resulta ser natural en la amistad, puede verse como algo artificioso en otros ámbitos: la re-

lación entre un directivo y sus empleados, entre un mesero y los comensales, entre un profesor y sus alumnos.

Aunque parezca aventurado, no debe resultar extraño apelar a la amistad, en espacios “normalmente” ajenos a ella, en un momento en que las empresas enarbolan como centro del nuevo paradigma de la gestión a la persona.

La amistad fructifica en aquellos ambientes en los que prevalecen las relaciones personales, sobre las utilitarias o mercantiles. Dar valor a la amistad no es algo común en sociedades donde privan valores como el poder, el dinero y la influencia.

De ahí que Carlos Llano apele al recurso de la amistad como un antídoto frente a los principios de eficacia y racionalidad que sustentan a los sistemas racionales de las empresas desde principios del siglo XX.

Esto, porque de acuerdo con Llano, los orígenes familiares de muchas de las organizaciones que aparecieron en aquel momento actuaban como un estigma que las limitaba en sus resultados: “la racionalización aspiraba a expulsar de sí los aspectos sentimentales propios de las relaciones familiares e impropios en la dureza de los negocios (2000:7)”.

Se hablaba, así, de “la administración científica de la empresa”, para dejar claro que en las organizaciones económicas debían quedar fuera aspectos que estaban consuetudinarios al ámbito de lo privado y que se expresaban en las relaciones personales. Curiosamente es el espacio de lo familiar en donde se cultivan las dos cualidades que

garantizan el desarrollo de cualquier organización: objetivos comunes y “comunicación estrecha y permanente”.

Este exilio de la persona o, más aún, su supeditación a aspectos técnicos y económicos, en las empresas, ha ido cediendo poco a poco ante la exaltación de las perspectivas culturales que se han hecho presentes en la forma en que cada grupo humano tiene de hacer las cosas. Y así, de una organización centrada en las tareas es factible pasar a otra centrada en los hombres que deben hacer las tareas.

Después de todo, lo más importante en la organización es el hombre, de él derivan todos los demás rasgos de la empresa. Por ello, en el pensamiento de Llano, al hablarse de capital humano, empiezan a adquirir gran relevancia todos los aspectos que antes constituían para las organizaciones un gasto inútil y no una inversión necesaria: educación, capacitación, salud. De una comunidad económica, la empresa se convierte en una comunidad de hombres.

## **LA DIGNIDAD DE LA PERSONA: EL PRINCIPIO DE LA HOSPITALIDAD**

Para Carlos Llano el principio de la hospitalidad se encuentra en la exaltación de la dignidad de la persona. Aspecto que, según palabras de Llano (2007), se ha desdibujado en las Constituciones de los distintos países o se trata de soslayo. Así en la Constitución de la Revolu-

ción Francesa no se hablaba de dignidad, sino de libertad, igualdad y fraternidad, y en la Declaración de los Derechos Humanos se otorga la dignidad al hombre; cuando es, precisamente al revés, es decir: el hombre por ser tal, tiene una dignidad y de ahí derivan sus derechos fundamentales, que no posee ningún otro ser de la naturaleza. De modo que la dignidad tiene un sentido absoluto.

Este sentido absoluto implicado en la etimología de la palabra dignidad se encuentra también en su concepto filosófico: la dignidad no significa, en último término, algo que tiene mucho valor, o que se encuentra en el rango superior de una escala, como se entiende a veces, rascando superficialmente su sentido. No es algo valioso, sino que está más allá del valor, con este significado: la dignidad de algo es lo que hace valiosas a las demás cosas por la relación que guardan con ese algo al que llamo digno (C. Llano, 2002:47).

Pese a que Llano emplea el indefinido “algo”, es enfático al aclarar que sólo es factible aplicar el calificativo de digno a la persona humana. Para el filósofo la expresión dignidad humana es “pleonástica”; pero su empleo es intencional para subrayar que sólo pertenece al individuo.

Así, de acuerdo con estas reflexiones, la hospitalidad no dignifica a la persona que la da o la recibe, pues la dig-

nidad no es externa al individuo, sino algo que le es propio, que deriva de su propia naturaleza.

De modo que cuando nos referimos a las tareas inherentes a la hospitalidad, es preciso resaltar que la persona no se hace digna por estar en espacios inundados de muebles, ornamentos y satisfactores materiales sino que es la persona la que humaniza esos espacios, dotándolos de dignidad. Pues son esos ámbitos los que se enaltecen cuando la persona los ocupa o, lo que es más noble aún, cuando los dispone para que otro los ocupe.

Podríamos afirmar, asimismo, que lo más propiamente hospitalario no atañe a lo material, sino a valores que propician una convivencia, un encuentro humano y que están más directamente relacionados con la familia: la comprensión, el respeto, la confianza, la sinceridad y la sencillez.

Y por ello, Carlos Llano consideraba a ESDAI como visionaria, pues, centrada en la dignidad de la persona, pretende influir en los ámbitos que se consideran profesionalmente hospitalarios: hoteles, restaurantes, hospitales, comedores industriales, entre otros, y las organizaciones sociales privadas y públicas.

Esta tarea de ESDAI, de llevar lo propio del hogar, a otros espacios, es para Carlos Llano una necesidad en las civilizaciones contemporáneas en las que se ve al hombre como un medio, “como una simple pieza de recambio”.



Nos convertimos mutuamente en módulos funcionales. Cuando, en alguna ocasión, me he referido a esta nota característica de nuestra cultura, según la cual las personas no cuentan en su dignidad personal, sino en su utilidad funcional, me aventuro a un ejercicio que me atreveré a hacer ahora. ¿Quién es, cómo se llama el cartero que entrega las cartas en tu casa? ¿Qué cara tiene el que vende el boleto del metro? ¿De dónde es la cajera del supermercado que te cobra semanalmente o diariamente los cigarrillos?... El carácter de persona se va hoy incluso perdiendo en círculos de progresiva intimidad: no ya el cartero sino el maestro de mis hijos, la empleada doméstica (C. Llano, 2002:49).

Esta pérdida, este extravío de la nota esencial de la persona, se traduce en la inseguridad, en la neurosis, si cualquiera puede estar en mi lugar, me siento amenazado, veo a los otros como enemigos. Las sociedades contemporáneas están plagadas de desencuentros, pues hemos dejado de ver a los demás como iguales. Este desprecio por la persona, redundará en el aumento de la violencia.

Por otra parte, el hecho de que nadie pueda anular la dignidad, no implica que el hombre mismo no pueda atentar en contra de ella. Así mientras más volcado hacia sí mismo, el individuo estará atentando en contra de su propia dignidad.

Por el contrario, la preocupación por el bienestar del otro, mediante las tareas hospitalarias, propician la exaltación de la dignidad de la persona que las lleva a cabo.

## EL *ETHOS VITAL*: ESPACIO PROPIO DE LA HOSPITALIDAD

Para Carlos Llano el ámbito propiamente hospitalario es el *ethos vital*, “el mundo de las realidades personales que no pueden traducirse en términos de dinero y de poder, que no pueden ser regidos por la persuasión, la economía y la racionalidad (2002:60)”. Pues bien, este espacio de “la vida corriente” posibilita el cultivo de tres valores que se consideran impropios en el mundo de las organizaciones económicas: la confianza, la alegría y la amistad.

Parecería un contrasentido, pretender llevar lo propio del ámbito privado a las empresas, afectando su eficiencia y rentabilidad. Pero es precisamente ésta la tesis de Llano.

Las instituciones [mercantiles] se verán beneficiadas cuando el *ethos vital* deje en ellas a la persona el lugar protagónico que le corresponde o, dicho de modo más preciso, cuando tales instituciones se constituyan como un espacio para la expansión o esponjamiento de la persona y no –como lo son– para su constricción o angostura (C. Llano, 2000:75).

Ese mundo esencial, “de las solidaridades primarias”, donde el hombre se cultiva a sí mismo tiene su sede en el hogar: el refugio en el que el individuo es aceptado y amado tal como es. “Es el ámbito de la plena confianza y correspondencia, el lugar de lo insustituible y lo entrañable: lo que de suyo nunca está sometido al cálculo transaccional (A. Llano, 1998, 69)”.

El hogar, el espacio hospitalario por antonomasia, sirve a ESDAI como modelo para llevarlo a las organizaciones que dan cobijo a la persona. Y la Escuela de Administración de Instituciones, de la Universidad Panamericana, ha sido pionera al poner en el centro de las actividades hospitalarias a la persona.

De esa manera, las sociedades postmodernas que se caracterizan por una añoranza del hogar, en el sentido de poner al hombre a salvo de la técnica, encuentran en las tareas hospitalarias la forma de dar cobijo a la persona, reproduciendo el ambiente propio del hogar. Se trata de la prevalencia de la persona por encima de todos los elementos materiales. Una habitación bien dispuesta y una comida deliciosa y saludable no tendrían mayor relevancia si no estuvieran motivadas por el principio de la dignidad de quienes brindan y reciben esos servicios.

El hogar se revaloriza cuando, siguiendo el curso de estas inclinaciones contemporáneas, cuentan más las personas que los aparatos eléctricos, cuando se prefiere antes al niño que al automóvil, antes

la conversación que el televisor, cuando se amueblan las casas para los que viven en ellas y no para los eventuales festejados, cuando se piensa más en la comodidad de las personas que hacen el servicio doméstico y menos en el deslumbramiento a las visitas casuales. Esto es cuando se valora a la persona por encima de la cosa (C. Llano, 2002:78).

Así, lo más importante en el ámbito de la hospitalidad son las relaciones personales, el encuentro humano regido por lo que Llano denomina el principio de proximidad.

Esta concepción que ESDAI ha llevado a las instituciones que proveen de aquellos servicios que originalmente se dan en el hogar: hospedaje y alimentos, es necesaria en el “mundo de los negocios” y en el “mundo del gobierno” para que el hombre se sienta como en casa. Para Llano es necesario “que se generen allí los modos, maneras, sentidos, lenguaje, detalles, que privan en el espacio propiamente humano que es la vida de familia, los que se dan entre los verdaderos amigos, donde reina la benevolencia y el buen trato (Llano, 2002:86)”.

## CONSIDERACIONES FINALES

La propuesta de Carlos Llano es darle a la hospitalidad el espacio de las relaciones personales que se dan en todos

los ámbitos, en diferentes niveles. La idea de proximidad nos obliga a propiciar un encuentro humano con aquél que está más cerca, ya sea un familiar, un empleado, un alumno.

Dar rostro humano a la interacción entre personas es una necesidad que ESDAI ha hecho suya, y que constituye el rasgo distintivo de nuestra Escuela.

Gracias a la formación académica y humana de nuestras alumnas, ahora ya es una realidad que su desempeño profesional no sólo se acote en las instituciones de servicio de alojamiento, y alimentos y bebidas, sino que se diversifique en diferentes sectores y puestos. Así, se está haciendo realidad la idea de Carlos Llano de llevar los valores hospitalarios a los espacios generalmente vedados al amor y a la solidaridad, en suma al encuentro humano.

## FUENTES DE CONSULTA

Llano Cifuentes, Carlos. (2000). *La amistad en la empresa*. México: IPADE/FCE.

\_\_\_\_\_ (2002). “La hospitalidad como una necesidad esencial del ser humano”. *Hospitalidad ESDAI*. Núm. 1. Enero-junio, México, pp. 41-103.

Llano, Alejandro (1988). *La nueva sensibilidad*. Madrid: Espasa Calpe.

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.