

HOSPITALI

WILL
GUIDARA

DAD

EL PODER DE
DAR MÁS
DE LO QUE SE
ESPERA DE TI

IRRA

CIONAL



Will Guidara

Hospitalidad irracional

El poder de dar más de lo que se
espera de ti

Traducción de Gema Moraleda



Título original: *Unreasonable Hospitality. The Remarkable Power of Giving People More Than They Expect*

© Will Guidara, 2022

Esta edición ha sido publicada por acuerdo con Optimism Press, un sello de Penguin Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento. En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Primera edición: enero de 2025

© de la traducción del inglés, Gema Moraleda Díaz, 2025

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2025

Ediciones Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición
Impresión y encuadernación: Liberdúplex
Depósito legal: B. 23.058-2024
ISBN: 978-84-1100-322-3

Printed in Spain - Impreso en España



Índice

Carta de Simon Sinek	11
1. Bienvenidos a la economía de la hospitalidad	15
2. Hacer magia en un mundo que la necesita	25
3. El extraordinario poder de la intención	41
4. Lecciones de hostelería liberal	47
5. ¿Lo importante es el servicio o el negocio?	57
6. Establecer una auténtica relación de socios	79
7. Fijar expectativas	89
8. Romper las reglas y construir un equipo	115
9. Trabajar con intención y propósito	131
10. Crear una cultura de colaboración	145
11. Esforzarse para alcanzar la excelencia	169
12. Las relaciones son simples. Lo simple es difícil	185
13. Instaurar los halagos	205
14. Restaurar el equilibrio	215
15. El mejor ataque es un buen ataque	225
16. Ganarse la informalidad	247
17. Aprender a ser irracionales	253
18. Improvisar la hospitalidad	273

19. Ampliar una cultura	297
20. Volver a lo básico	319
Epílogo	339
Agradecimientos	345

1

Bienvenidos a la economía de la hospitalidad

En casa estábamos encantados.

Nuestro restaurante, el Eleven Madison Park, acababa de recibir cuatro estrellas de *The New York Times* y un par de premios James Beard. Pero cuando mi socio y jefe de cocina, Daniel Humm, y yo llegamos al cóctel de bienvenida de la entrega de los premios The World's 50 Best Restaurants de 2010, que se ofrecía la noche anterior a la ceremonia, entendimos que aquella era otra liga.

Imagina a todos los cocineros y restauradores famosos que conozcas revoloteando en una sala, bebiendo champán y poniéndose al día con sus amigos. Pues ninguno de ellos nos dirigía la palabra. Nunca me había sentido tan «el chico nuevo» del instituto, buscando un sitio donde sentarse el primer día en la cafetería a la hora del almuerzo, ni siquiera cuando fui el nuevo del instituto.

Que nos hubieran invitado a esa fiesta era un gran honor. Los premios a los cincuenta mejores restaurantes del mundo solo se concedían desde 2002, pero se habían convertido de inmediato en una cita importante para el sector. Sobre todo, porque los fallaba un prestigioso jurado formado por mil ex-

pertos de todo el mundo, y porque hasta entonces nadie había pensado en jerarquizar los mejores restaurantes del planeta. Al hacerlo, los premios incitaban a esos locales a intentar ser aún mejores en lugar de conformarse y dormirse en los laureles.

La ceremonia de entrega de los premios se celebraba en el Guildhall de Londres, un lugar tan regio e imponente que bien podría haber sido un palacio. Cuando Daniel y yo nos sentamos, bastante intimidados, bromeamos intentando deducir en qué posición de la lista estaríamos basándonos en dónde habían sentado a otros cocineros como Heston Blumenthal, de The Fat Duck, en Inglaterra, o a Thomas Keller, del Per Se. Ambos habían estado entre los diez mejores el año anterior.

Yo aposté por el puesto cuarenta. Daniel, siempre más optimista, se decantó por el treinta y cinco.

Las luces se apagaron y sonó una música. El maestro de ceremonias era un británico guapo y con pinta de galán. Y aunque estoy seguro de que se llevaron a cabo todas las formalidades, presentaciones y «gracias por venir» antes de lanzar la bomba, en mi recuerdo apenas hubo un breve preámbulo antes de que aquel hombre dijera: «Para empezar, y entrando en la lista en la posición cincuenta, desde Nueva York: ¡el Eleven Madison Park!».

Fue como si el suelo se abriera bajo nuestros pies. Nos hundimos en las sillas, cabizbajos.

Por desgracia, lo que no podíamos saber (porque era la primera vez que acudíamos a aquel evento y porque éramos el primer restaurante que se nombraba) era que cuando dicen tu nombre también proyectan tu imagen en la pantalla gigante del auditorio para que todos los presentes vean cómo celebras el éxito.

Solo que nosotros no lo estábamos celebrando. ¡Éramos los últimos de la lista! Muerto de vergüenza al ver nuestros abatidos rostros en aquella pantalla de diez metros de alto, le di un codazo a Daniel y los dos forzamos una sonrisa y saludamos con la mano. No bastó y, además, llegó tarde: un auditorio lleno de los cocineros y restauradores más reconocidos de todo el mundo, nuestros héroes, acababan de ser testigos de nuestra devastación. La noche acabó para nosotros antes de empezar.

En la recepción posterior nos encontramos a Massimo Bottura, el jefe de cocina italiano del Osteria Francescana, un tres estrellas Michelin de Módena y número seis de la lista (tampoco era que nos la supiéramos de memoria). Al vernos se puso a reír y no podía parar: «¡Se os ha visto muy contentos, ¿eh?!».

Una broma justa y simpática, sí, pero a Daniel y a mí no nos hizo gracia. Era un honor que nos reconocieran como uno de los mejores cincuenta restaurantes del mundo; lo sabíamos. Aun así, de todas las personas que había en aquella sala, éramos los últimos.

Nos fuimos temprano de la fiesta y nos dirigimos al hotel, donde nos hicimos con una botella de *bourbon* en el bar y nos sentamos en los escalones de la calle, dispuestos a ahogar las penas.

Dedicamos el siguiente par de horas a transitar las cinco fases del duelo. Salimos del auditorio en modo negación: ¿en serio nos había pasado lo que nos había pasado? Después llegó la ira: ¿quién demonios se habían creído que eran? La negociación duró un suspiro y nos bebimos la mayor parte de la botella en estado depresivo antes de llegar a la aceptación.

Por un lado, es absolutamente ridículo decir que cualquier restaurante es «el mejor del mundo». Pero la importan-

cia de la lista de los cincuenta mejores es que señala qué establecimientos tienen una mayor influencia en el panorama internacional de la gastronomía en un momento determinado.

Las técnicas pioneras del chef español Ferran Adrià en El Bulli presentaron al mundo la cocina molecular. René Redzepi abogó por usar alimentos recolectados y cazados en los terrenos y las aguas cercanas a su restaurante de Copenhague, el Noma, y así nació el movimiento «kilómetro cero». Y si has salido a comer fuera o te has paseado por el colmado de tu barrio durante los últimos diez años, habrás notado la influencia que esas innovaciones han tenido en mi sector y también en otros.

Esos cocineros tuvieron la valentía de hacer algo que nadie había hecho hasta entonces y de introducir elementos que cambiaron las cosas para todo el mundo.

Nosotros aún no. Nos habíamos deslomado para conseguir entrar en esa lista, pero ¿acaso habíamos hecho algo que fuera realmente novedoso? Cuanto más hablábamos, más claro teníamos que no.

Contábamos con todo lo necesario: ética de trabajo, experiencia, talento, equipo. Sin embargo, habíamos estado operando como galeristas de arte venidos a más: elegíamos las mejores características de los grandes restaurantes que nos habían precedido y las aplicábamos.

Nuestro restaurante era excelente y hacía felices a muchas personas, pero aún no habíamos dado ningún golpe en la mesa.

Cuando era joven, mi padre me regaló un pisapapeles que decía: «¿Qué harías si supieras que no puedes fracasar?». En eso pensaba cuando Daniel y yo escribimos: «Seremos el número uno del mundo» en una servilleta de cóctel.

Era tardísimo y la botella estaba casi vacía cuando regresamos trastabillando a nuestras respectivas habitaciones. Aun-

que me sentía agotado, mis pensamientos no se despegaban de aquella servilleta.

La mayoría de los cocineros de la lista de los cincuenta habían marcado la diferencia centrándose en la innovación, en las cosas que había que cambiar. Por el contrario, al pensar en qué quería cambiar yo, me centré en lo único que permanece inalterable. Las modas vienen y van, pero **el deseo humano de que nos cuiden no desaparece jamás.**

La comida de Daniel era extraordinaria; él era sin duda uno de los mejores chefs del planeta. De modo que si llegábamos a convertirnos en un restaurante centrado en la conexión y la amabilidad, en proporcionar sensación de pertenencia tanto a las personas que trabajaban para nosotros como a las que servíamos, y lo hacíamos de forma apasionada, consciente y entusiasta, entonces quizá podríamos llegar a ser grandes.

Yo quería ser el número uno, pero lo que deseaba no era el premio en sí, sino formar parte del equipo capaz de marcar esa diferencia.

Justo antes de quedarme dormido, alisé la servilleta y añadí dos palabras más: «Hospitalidad irracional».

El servicio es blanco y negro; la hospitalidad tiene color

Cuando era más joven, presumía de hacer muy buenas preguntas en las entrevistas de trabajo.

Ahora creo que la mejor técnica para entrevistar es no tener técnica: lo único que hay que hacer es conversar el rato necesario para llegar a conocer un poco a la otra perso-

na. ¿Parece alguien curioso y apasionado por lo que intenta construir? ¿Tiene integridad? ¿Es una persona a quien puedo respetar? ¿Es alguien con quien puedo imaginarme (e imaginar a mi equipo) compartiendo felizmente mucho tiempo?

No obstante, antes de tener la experiencia suficiente para dejar fluir la conversación, una de mis preguntas favoritas era: «¿Qué diferencia el servicio de la hospitalidad?».

La mejor respuesta me la dio una mujer a quien al final no contraté. Ella respondió: «El servicio es blanco y negro; la hospitalidad tiene color».

«Blanco y negro» significa que haces tu trabajo de forma competente y eficaz; «color» significa que consigues que la gente se sienta muy a gusto con el trabajo que haces para ellos. Llevar el plato correcto a la persona correcta de la mesa correcta es servicio. Pero establecer un vínculo genuino con la persona a la que sirves para poder establecer una conexión auténtica es trato.

Daniel Humm y yo dedicamos once años a convertir el Eleven Madison Park, un restaurante de dos estrellas muy apreciado, aunque modesto, que servía montañas de marisco y suflés, en el restaurante número uno del mundo. Entramos en la lista de los cincuenta mejores persiguiendo la excelencia, el blanco y negro, prestando atención a los detalles y acercándonos al máximo a la perfección. Sin embargo, llegamos al número uno pasándonos al Technicolor: ofreciendo un trato tan a medida, tan sobresaliente, que solo puede describirse como irracional.

Teníamos una idea radical de lo que podía ser la experiencia del cliente, y nuestra visión no se parecía a nada de lo que ya había. «No es que seáis poco realistas —nos decían

invariablemente cada vez que contemplaban una de nuestras reinenciones—. Es que estáis siendo irracionales.»

Esa palabra, *irracionales*, pretendía desactivarnos, poner punto final a la conversación, que es lo que suele pasar cuando se pronuncia. En cambio, lo que hizo fue dar lugar a una nueva y se convirtió en nuestro grito de guerra. Porque nadie que haya cambiado las reglas del juego a lo largo de la historia lo ha hecho siendo racional. Serena Williams. Walt Disney. Steve Jobs. Martin Scorsese. Prince. En cualquier disciplina, en cualquier ámbito (deportes, entretenimiento, diseño, tecnología, finanzas) tienes que ser una persona irracional para ver un mundo que aún no existe.

Hace mucho que se alaba a los jefes de cocina de los mejores restaurantes del mundo por parecer irracionales con los platos que sirven. En el Eleven Madison Park comprendimos el gran poder que conlleva ser irracionales a la hora de despertar sentimientos. Escribo este libro porque creo que ya es hora de que todos empecemos a ser irracionales en la hospitalidad.

Obviamente, espero que todas las personas de mi sector lean este libro y emprendan ese camino, pero creo que esta idea podría causar un seísmo si se expandiera más allá de los restaurantes. Durante la mayor parte de su historia, Estados Unidos funcionó como una economía de manufactura; hoy en día somos una economía de servicio en una proporción exagerada: más de tres cuartas partes de nuestro PIB procede de la industria de los servicios. Así que da igual si te dedicas a la venta al detalle, las finanzas, el sector inmobiliario, la educación, la sanidad, la informática, el transporte o las comunicaciones: tienes una oportunidad increíble para aplicar la misma creatividad e intención (e irracionalidad) en la bús-

queda de la hospitalidad como en cualquier otro aspecto de tu negocio. Porque la decisión de poner a su equipo y a sus clientes en el centro de todas las decisiones es lo que distingue a las mejores empresas.

Por desgracia, esa habilidad nunca se había valorado menos que en nuestra actual cultura del trabajo hiperracional e hipereficiente. Estamos inmersos en una transformación digital. Es algo que ha mejorado muchos aspectos de nuestras vidas, pero también ha hecho que muchas empresas hayan dejado de lado el componente humano. Están tan centradas en los productos que han olvidado a las personas. Y aunque quizá sea imposible cuantificar en términos económicos el impacto de hacer que alguien se sienta bien, no pienses ni por un segundo que no es importante. De hecho, lo es mucho más.

La respuesta es simple, aunque no fácil: crea una cultura de hospitalidad. Lo que implica prestar atención a preguntas que llevo toda la vida planteándome: ¿cómo hacer que las personas que trabajan para ti y las personas a las que sirves se sientan vistas y valoradas? ¿Cómo proporcionarles una sensación de pertenencia? ¿Cómo hacer que sientan que forman parte de algo más grande que ellas? ¿Cómo hacer que se sientan acogidas?

En mi profesión hay un debate eterno sobre si la hospitalidad se puede enseñar. Muchos líderes a quienes respeto creen que no; yo no podría estar más en desacuerdo. De hecho, en 2014 fundé un congreso para personal de sala con mi amigo Anthony Rudolf, que en aquel momento era el director general del Per Se, con la intención de hacer precisamente eso.

Los cocineros se reunían de forma regular en distintas convenciones en todo el mundo, pero no había ni una sola

destinada a las personas que trabajan en los comedores. Por ello decidimos poner en marcha un espacio destinado a personas apasionadas y con ideas afines para crear comunidad, intercambiar ideas e inspirarnos mutuamente, y contribuir así a la evolución de nuestro oficio.

La llamamos Welcome Conference y fue un éxito instantáneo en el entorno de la restauración. Personal de sala de todo Estados Unidos acudió a las conferencias, hizo contactos tomando una copa y regresó a casa con energías renovadas.

Sin embargo, en la tercera edición del congreso, al observar a los asistentes vimos a sumilleres y camareros sentados al lado de personas que no trabajaban en restaurantes: titanes tecnológicos, dueños de pequeños negocios, CEO de inmobiliarias gigantescas. Esas personas creían, igual que yo, que la manera de tratar a sus clientes era tan valiosa como el servicio que proporcionaban. Y sabían que lo que pudieran aprender de los líderes de mi ámbito empresarial podría dar un gran impulso a la forma de dirigir sus negocios.

Cuando creas una cultura en la que la hospitalidad es lo primero, todo el negocio mejora, y eso puede suponer encontrar y retener mejor talento, convertir a los clientes en auténticos fans o mejorar la rentabilidad. Mi esperanza es que este libro sea parte del movimiento que nos conduzca a esa nueva era. Pero lo que me motiva no es tu punto de partida; o, al menos, no es lo único. Porque lo que de verdad me gustaría hacer es transmitirte un secretillo, uno que los grandes profesionales de verdad de mi oficio conocen: **la hospitalidad es un placer egoísta**. Hacer que los demás se sientan bien te hace feliz.

En este libro compartiré historias de los veinticinco años que he dedicado a trabajar en todos los puestos de un restau-

rante, desde friegaplatos hasta propietario y todo lo que hay entre ambos. Y compartiré las lecciones, las pequeñas, las grandes y las pequeñas que resultaron ser grandes, que he aprendido sobre servicio y liderazgo desde la perspectiva de la hospitalidad. En otras palabras: todo lo que debes saber para que tu mundo blanco y negro pase a tener color tanto para ti como para las personas con quienes trabajas y a quienes sirves.

Bienvenidos a la economía de la hospitalidad.