



Libro El nuevo estándar de oro

5 principios de liderazgo para crear una experiencia legendaria para los clientes cortesía de la compañía hotelera Ritz-Carlton

Joseph Michelli
McGraw-Hill, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Aunque nunca se haya hospedado en un lujoso hotel Ritz-Carlton, probablemente conozca la excelente reputación de la cadena hospitalaria. Pocas compañías tienen un reconocimiento de marca tan poderoso; después de todo, la palabra “*ritzy*” se ha vuelto parte del vocabulario en inglés. Increíblemente, nunca nadie había escrito una biografía corporativa sobre Ritz-Carlton, y sobre los secretos de su éxito y servicio. Joseph A. Michelli explica los cinco principios de los empleados de Ritz-Carlton para crear una experiencia memorable o “asombrosa” en el cliente. Muestra cómo los líderes de la compañía enseñan a las “Damas y Caballeros” del personal a vivir su misión y sus normas. Michelli ofrece citas y ejemplos que ilustran cada punto. *BooksInShort* cree que este libro ofrece a todos los empresarios un valioso estudio de caso en cuanto a excelencia y servicio.

Ideas fundamentales

- Los fundadores de Ritz-Carlton establecieron estándares muy altos.
- Sus empleados viven esos “Estándares de Oro” mediante el “Credo”, el “Lema” y los “Tres Pasos de Servicio”.
- El credo destaca la misión de la compañía, la cual se enfoca en el huésped.
- El lema, cuyo propósito es fomentar el respeto entre empleados y huéspedes, es “Damas y Caballeros que atienden a Damas y a Caballeros”.
- Los tres principios fundamentales de servicio son saludar personalmente a cada huésped, anticipar sus necesidades y deseos, y dar una amable despedida a cada uno por su nombre.
- Todas las interacciones deben brindar a los clientes una “experiencia asombrosa”.
- Ritz-Carlton utiliza un meticuloso procedimiento de selección de personal para encontrar gente talentosa que se enorgullezca de brindar servicios.
- Cada nuevo empleado, independientemente del nivel del cargo, participa en una orientación de dos días.
- La compañía intenta constantemente mejorar sus procesos de “alcance al cliente”.
- Ritz-Carlton opera dos instalaciones de capacitación: el Centro de Aprendizaje Global y el Centro de Liderazgo.

Resumen

Cómo comenzó Ritz-Carlton

¿Quién habría imaginado que el hijo de un pobre granjero suizo comenzaría una cadena hotelera que haría su nombre sinónimo de elegancia, lujo y extraordinario servicio? El joven César Ritz comenzó a trabajar en hoteles de primera clase en Francia, Inglaterra y Suiza, y aprendió el negocio en todos los niveles. Tras administrar el Hotel Savoy de Londres, abrió el Ritz de París en 1898. Para entonces, ya era socio mayoritario del Carlton en Londres y de restaurantes de lujo. Tras la muerte de Ritz en 1918, su esposa Marie permitió al promotor Albert Keller otorgar franquicias con el nombre Ritz-Carlton. En 1927, Keller abrió un hotel Ritz-Carlton en Boston, y luego en las ciudades de Nueva York, Boca Ratón, Atlantic City, Pittsburgh y Filadelfia. La debilitada economía después del crac de 1929 forzó a Keller a cerrar todos los hoteles excepto el de Boston. Después de la Segunda Guerra Mundial, la cadena empezó a crecer de nuevo. Hoy en día, Marriot International es propietario de la compañía hotelera Ritz-Carlton, que tiene 69 propiedades en todo el mundo. Esta rentable cadena hotelera planea expandirse a China, Egipto, Rusia, Corea del Sur y otras naciones, con la meta de tener 100 hoteles para el 2011.

“El liderazgo de Ritz-Carlton en su compromiso con el servicio y la calidad ha sido firme a través de conflictos, tropiezos y transiciones”.

Los cinco principios en la base de la bien definida cultura corporativa de Ritz-Carlton han producido un extraordinario nivel de lealtad del personal, un servicio inigualable, una importante relación con el cliente y un reconocimiento de marca tan afianzado en la sociedad occidental que palabras y frases como “*ritzy*” y “ponerse el *ritz*” son ya parte del léxico en inglés. Éstos son los cinco preceptos de la compañía:

Principio uno: “Definir y perfeccionar”

Los fundadores de Ritz-Carlton crearon un conjunto de principios que llamaron los “Estándares de Oro”. Se afirma que el éxito duradero de la cadena hotelera se debe al compromiso con un credo, un lema y un plan de servicio que penetra en cada aspecto del negocio:

1. **“El credo”** – Cada miembro del personal lleva consigo una “tarjeta de credo” que dice: “Ritz-Carlton es un lugar donde la atención y el confort genuinos de nuestros huéspedes son nuestra misión más importante. Nos comprometemos a brindar el mejor servicio personal y las mejores instalaciones para nuestros huéspedes, que siempre disfrutarán de un ambiente cálido, relajado, y a la vez elegante. La experiencia Ritz-Carlton aviva los sentidos, infunde bienestar y cumple incluso los deseos y necesidades no expresados de los huéspedes”.
2. **“El lema”** – El eslogan de la empresa es “Damas y Caballeros que atienden a Damas y a Caballeros”. Esta expresión a la antigua transmite la idea de que un servicio excelente nunca pasa de moda, y que el personal y los huéspedes deben tratarse con respeto mutuo.
3. **“Los tres pasos de servicio”** – El gran servicio, fundamental en la cultura de Ritz-Carlton, se basa en saludar amablemente a cada huésped por su nombre, predecir y satisfacer cada una de sus necesidades, y darle una “cálida despedida”, también por su nombre.

“Cuando se trata de los Estándares de Oro, los líderes de Ritz-Carlton y el personal que atiende personalmente a los huéspedes podrían parecer, desde una perspectiva externa, al borde del fanatismo”.

Ritz-Carlton repetidamente entreteje sus “12 valores de servicio” en las experiencias diarias de sus empleados. Esta lista se orienta más al resultado que al comportamiento:

1. Inducir la relación cercana con el huésped para que siempre se hospede en Ritz-Carlton.
2. Cumplir los deseos de los huéspedes, tanto explícitos como implícitos.
3. Usar el poder que ofrece la compañía para crear experiencias memorables en el cliente.
4. Ser parte de las actividades generosas de la compañía, de su hospitalidad y su “mística”.
5. Buscar formas de mejorar aún más tanto el hotel como sus servicios.
6. Asumir una responsabilidad personal inmediata para resolver cualquier problema que pueda tener el huésped.
7. Trabajar como equipo para satisfacer necesidades mutuas y atender a los huéspedes.
8. Aprovechar cada oportunidad de aprender más y crecer profesionalmente.
9. Involucrarse en la planeación de los requerimientos y responsabilidades de su trabajo.
10. Enorgullecerse de cómo se ven, actúan y hablan.
11. Proteger la información privada de los huéspedes y empleados; ver por su seguridad.
12. Mantener instalaciones seguras, que brillen de limpias y donde no haya accidentes.

“Independientemente de la naturaleza del negocio, el liderazgo de una compañía se encarga siempre de hacer que su visión se haga realidad en el personal que atiende personalmente a los huéspedes”.

Los gerentes refuerzan estos valores en reuniones interactivas diarias llamadas “sesiones informativas”. Los empleados participan en ellas al inicio de cada turno en cada departamento en cada nivel. En las sesiones, hablan de los 12 valores y comparten historias e información.

Para mantenerse relevante y al día, la compañía lleva a cabo investigaciones continuas sobre lo que esperan los clientes de hoteles de lujo. Los resultados más recientes mostraron que son “buscadores clásicos de estatus” que quieren la elegancia tradicional asociada con la marca Ritz-Carlton, o bien “personas acomodadas que saben distinguir” y analizar el lujo más allá de asociarlo con una marca. No compran un Mercedes sólo por el nombre; quieren dejar una impresión, abrir sus propios caminos, tener vidas interesantes y disfrutar experiencias exclusivas. Ritz-Carlton debe ganarse a ambos tipos de consumidores de lujo sin comprometer sus principios.

Principio dos: “Apoderar a través de la confianza”

Ya que Ritz-Carlton depende de sus empleados, o Damas y Caballeros, para brindar un servicio excepcional, tiene un extenso procedimiento de selección de personal. Los directores de recursos humanos buscan gente talentosa que se sienta orgullosa de trabajar en la industria de servicios. Los candidatos pasan por varias entrevistas y fases de evaluación en un proceso que la compañía llama “selección” más que “contratación”. La rotación de personal es alrededor del 20%; el promedio en la industria es del 60%.

“El liderazgo tiene vida en las acciones, no en las palabras, de aquellos que tienen la responsabilidad de hacer avanzar una organización”.

Cada nuevo empleado, independientemente de su cargo, participa en una orientación de dos días sobre la cultura corporativa. Los gerentes pasan tres días más aprendiendo las expectativas de liderazgo de Ritz-Carlton. Después de la orientación, se capacita al nuevo personal en aspectos centrales de su trabajo. El objetivo es certificar a los nuevos empleados en las competencias básicas de sus cargos para el “Día 21”. Ese día, los recién contratados tienen la oportunidad de hablar abiertamente sobre los aspectos positivos y negativos de sus primeras tres semanas. La compañía marca el primer aniversario de cada empleado con una celebración: el “Día 365”.

“Los líderes que se enfocan detalladamente en los deseos y las necesidades de su personal en última instancia ven cómo pasa esa misma atención detallada y personalizada a los clientes”.

Ritz-Carlton cree en que los empleados usen su criterio para gastar hasta US\$2,000 por huésped al día con el fin de mejorar su estancia o resolver cualquier problema que tenga.

Ganar dinero y mística

El presidente de la compañía, Simon Cooper, explica: “No ocultamos nuestra necesidad de tener solidez financiera. No queremos que nadie en Ritz-Carlton piense que ‘lucro’ es una mala palabra”. La compañía fomenta la transparencia interna en cuanto a los aspectos financieros del negocio. El personal puede ver gráficas de pirámide de su progreso en cinco escalas de éxito distintas. Ritz-Carlton revisa y actualiza cinco factores anualmente. Éstos fueron los del 2008:

1. **“La mística de Ritz-Carlton”** – Dé a los huéspedes algo especial para recordar. Haga el ambiente lo más atractivo posible.
2. **“Compromiso de los empleados”** – Aliente al personal a tomar la iniciativa y a ser creativo, como parte del esfuerzo de contratar y mantener buenos empleados y ayudarlos a prosperar.
3. **“Compromiso con los huéspedes”** – Cree lazos personales con cada huésped.
4. **“Excelencia de productos y servicios”** – Siga los Estándares de Oro. Establezca puntos de referencia para los servicios y los lugares, y supérelas.
5. **“Rendimiento financiero”** – Aumente los ingresos y las utilidades.

Principio tres: “ ... Siempre se trata del cliente y los empleados”

Los ejecutivos de Ritz-Carlton usan una variedad de métodos para medir el pulso de los clientes, empleados, gerentes, proveedores y accionistas de la compañía en un esfuerzo continuo por crecer y mejorar sus procesos “para llegar al cliente”. La compañía ganó el prestigioso Premio Baldrige en 1992 y en 1999, el único negocio de la industria de servicios que lo ha recibido dos veces. Este logro se debe, en parte, a su continua búsqueda por mejorar y, en parte, a la disposición de sus ejecutivos para invitar a observadores externos a que evalúen sus sistemas. Los líderes corporativos estudian las mejores prácticas de otros negocios para adoptarlas. Por ejemplo, en el 2007 un gerente sénior observó cómo Cisco y Corning fomentaban la innovación, y ayudó a generar el “proceso de innovación de cuatro pasos de Ritz-Carlton”. Estos pasos son “Estimular la visión, fomentar el ambiente, impulsar ideas [y] probar ideas”.

“En esencia, mucho de lo que ocurre en Ritz-Carlton es una extensión de la forma en la que la gente trataría a familiares y amigos”.

Para medir el compromiso de los empleados, los gerentes de Ritz-Carlton colaboraron con la Organización Gallup para crear la “herramienta Gallup Q12”. Los empleados calificaron una serie de declaraciones como “Sé lo que se espera de mí en el trabajo” y “En el trabajo, parece que mis opiniones cuentan”. Las dos compañías también crearon una “Medición de compromiso de los empleados” que incluía declaraciones como “Ritz-Carlton es un nombre en el que siempre puedo confiar” y “Me siento orgulloso de ser cliente de Ritz-Carlton”. Los resultados de la encuesta permitieron aprovechar los éxitos e identificar sus carencias y debilidades.

Principio cuatro: “¡Brinde algo asombroso!”

Brindar una experiencia “asombrosa” es la meta de cada empleado durante cada interacción con un huésped, desde que hace una reservación hasta que se va. Los gerentes quieren que cada huésped “se emocione”, que sienta una conexión tan fuerte que su estancia en el hotel sea una experiencia memorable. Por ejemplo, un huésped que se hospedó en el Ritz-Carlton de San Francisco un mes, por motivos de trabajo, describió su experiencia así: “Cuando entré a mi habitación, vi que me habían puesto todo lo que necesitaría. Como me iba a quedar un mes, averiguaron cuáles eran mis bocadillos, revistas, películas y música favoritos. Todo estaba ahí. Tenía una canasta de fruta y una caja de chocolates con mi nombre escrito en cada uno. Incluso me imprimieron tarjetas de presentación con la dirección de Ritz-Carlton”.

“La gente genuinamente se asombra cuando alguien hace un esfuerzo concertado por atender sus necesidades”.

Algunas veces un problema o error puede brindar al personal la mejor oportunidad para dar una muy buena impresión. Debido a la comunicación instantánea mundial – y la difusión de crítica en la Web – la solución inmediata de problemas es esencial. Los empleados aprenden una perspectiva integral para resolver los problemas de los huéspedes. Primero, demuestran una preocupación genuina y apropiada. Luego se disculpan, aceptan la responsabilidad y prometen una solución inmediata. Trabajan en conjunto para rectificar la situación y evitar que se repita. Por último, compensan al huésped por la molestia o frustración de la mejor forma posible.

“Algo tan simple como una botella de agua puede ofrecer un recuerdo duradero ... si se entrega a una persona sedienta que no la espera”.

Los líderes de Ritz-Carlton describen y refuerzan sus principios cruciales mediante historias “asombrosas”. El gerente de comunicación interna recopila las historias cada semana y las publica en el boletín interno *Commitment to Quality*. Los empleados cuyas historias aparecen en la publicación reciben un bono de US\$100. Ésta es una historia “asombrosa”: En el Ritz-Carlton de Dubai, el subdirector Saad Khatib entabló una conversación con un huésped. Encontró que el huésped y su esposa no tenían acceso a la playa para disfrutar las puestas de sol porque la silla de ruedas de ella no podía bajar por la arena. Al día siguiente, Khatib y el supervisor de carpintería del hotel pusieron tablas que permitieran el paso al mar. Al anochecer, la pareja cenó en “una alfombra árabe en la arena” mientras veía la puesta del sol.

Principio cinco: “Deje una huella duradera”

El aglomerado Ritz-Carlton tiene dos instalaciones de capacitación. El Centro de Aprendizaje Global ofrece a los empleados capacitación adicional para prosperar, y el Centro de Liderazgo ofrece capacitación ejecutiva a personas de otros negocios en todo el mundo.

“Ninguna compañía puede ser todo para todos, pero es posible que su organización sea todo para sus clientes”.

La responsabilidad social ha sido parte de la cadena Ritz-Carlton desde su inicio. En el 2002, la compañía lanzó el programa “Huellas comunitarias” para ayudar a “paliar el hambre y la pobreza, dar bienestar a niños marginados y conservar el medio ambiente”. Ritz-Carlton contribuye con dinero y con esfuerzos de conservación y voluntariado. En el 2007, donó más de US\$7 millones en fondos, productos y servicios, y sus empleados hicieron más de 40.000 horas de voluntariado.

“Al final, todo negocio es personal”.

Como explicó el ex presidente de Ritz-Carlton, Horst Schulze: “Si uno se enfoca estrictamente en el aspecto financiero, deja un legado sólo para los inversionistas”.

Sobre el autor

Joseph A. Michelli, Ph.D., escribió el exitoso libro *The Starbucks Experience*. Es consultor de negocios internacionales, presentador en la radio e invitado frecuente en *On the Money* de CNBC.
