



La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso del Ritz-Carlton

Sumati Reddy

Profesora de la ICFAI University.

Las prácticas de éxito del Ritz-Carlton, como la creación de experiencias memorables para los huéspedes, las historias extraordinarias de los lunes, la selección, orientación y formación de los empleados, la concesión de poder a los trabajadores y la formación matinal, le han valido al Ritz-Carlton el reconocimiento como una de las empresas hoteleras del mundo más orientadas al servicio al cliente.

La marca Ritz-Carlton es sinónimo de calidad y servicio excepcional. Su objetivo es ofrecer a sus huéspedes el mejor servicio y las mejores instalaciones. Cada empleado del grupo está comprometido con los objetivos básicos de la organización y sus prácticas de recursos humanos cuidan hasta el último detalle para ofrecer una atención al cliente de la máxima calidad. Según Sue Stephenson, vicepresidenta *senior* de recursos humanos de The Ritz-Carlton Hotel Company, “en nuestro negocio, lo que hacemos es crear recuerdos imborrables para nuestros clientes; no se trata sólo de ofrecerles alojamiento, sino también de dar a cada uno de nuestros huéspedes un trato individualizado”.

César Ritz, conocido como “el rey de los hoteleros y el hotelero de los reyes”, fue quien redefinió la experiencia del hotel de lujo basándose en la filosofía de la atención al cliente. De él y de sus hoteles proviene el adjetivo inglés *ritz*, que quiere decir “lujoso y elegante”. Ritz estuvo asociado durante mucho tiempo con Auguste Escoffier, el famoso *chef* francés padre de la cocina francesa moderna y toda una leyenda entre los *chefs*. César Ritz y Auguste Escoffier desempeñaron un papel clave a la hora de sentar las bases del servicio de atención al cliente de máxima calidad. Se asociaron en 1890 y se trasladaron al Hotel Savoy de Londres. Desde esta base fundaron una gran cantidad de hoteles famosos, como el Grand Hotel de Roma y numerosos hoteles Ritz en to-

do el mundo. El cuadro 1 ofrece una perspectiva histórica de la cadena de hoteles Ritz-Carlton.

Las reglas de oro

En el Ritz-Carlton, a los nuevos empleados se les hace entrega de las “reglas de oro”, un pequeño documento del tamaño de un carné que han de llevar consigo en todo momento. Las reglas de oro recogen los valores y la filosofía de los hoteles Ritz-Carlton y son consideradas esenciales para el trabajo. También son conocidas como los cimientos de The Ritz-Carlton Hotel Company e incorporan la filosofía de servicio de la organización. No

se trata de códigos secretos para uso exclusivo de los empleados, sino que están disponibles en el sitio web del hotel para que cualquiera pueda conocerlos. Incluyen lo siguiente:

- El credo.
- El lema.
- La promesa de los empleados.
- Los veinte principios básicos del Ritz-Carlton.

Lo más famoso y distintivo de las reglas de oro es el lema: “Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”. Es el telón de fondo que rige el compor-

CUADRO 1

The Ritz-Carlton Hotel Company: una perspectiva histórica

La historia de The Ritz-Carlton Hotel Company se remonta al año 1983, cuando William B. Johnson se hizo con el Ritz-Carlton de Boston y adquirió los derechos de la marca Ritz-Carlton. La calidad del servicio, la restauración y las instalaciones de este emblemático hotel de Boston sirven como punto de referencia para todos los hoteles y *resorts* Ritz-Carlton en todo el mundo.

El legado del Ritz-Carlton de Boston comenzó con el famoso empresario hotelero César Ritz, conocido como “el rey de los hoteleros y el hotelero de los reyes”. Su filosofía de servicio y sus innovaciones redefinieron la experiencia del hotel de lujo en Europa a través de su gestión del Ritz de París y del Carlton de Londres.

El Ritz-Carlton de Boston revolucionó la hospitalidad en América con la creación de un entorno de lujo:

- Baño privado en la habitación.
- Tejidos más ligeros en las habitaciones para permitir un lavado más a fondo.
- Pajarita y delantal blancos en los uniformes de los camareros, pajarita negra para el *maitre* y chaqué para el resto del personal, con el fin de crear una imagen de seriedad y profesionalidad.
- Abundantes flores frescas en todas las zonas públicas.
- Restauración a la carta, con diferentes opciones (Escoffier fue el primero en introducir el menú a la carta en el Carlton de Londres en 1899).
- Salones más pequeños e íntimos para una experiencia más personalizada.

César Ritz falleció en 1918, pero su esposa Marie continuó la expansión de los hoteles que llevan su nombre. En Estados Unidos, The Ritz-Carlton Investing Company fue creada por Albert Keller, que compró el nombre y lo convirtió en franquicia. En 1927 fue inaugurado el Ritz-Carlton de

Boston, al que siguieron otros hoteles en Nueva York (en la Avenida Madison y en la calle 54), Filadelfia, Pittsburg, Atlantic City y Boca Raton. Sin embargo, en 1940, ninguno de los hoteles estaba en funcionamiento, excepto el Ritz-Carlton de Boston, por la sencilla razón de que contaba con un dueño rico que podía mantenerlo abierto. El Ritz-Carlton de Boston representa la visión de César Ritz, la ingenuidad *yankee* y la sensibilidad social de Boston.

El legado del Ritz se mantuvo con Charles Ritz, hijo de César Ritz, que participó activamente en los consejos de administración del Ritz-Carlton hasta su muerte en 1977. En 1983, el hotel, junto con los derechos del nombre Ritz-Carlton, fue vendido a William B. Johnson, que creó The Ritz-Carlton Hotel Company.

El logotipo Ritz-Carlton

La corona que aparece en el logotipo del Ritz-Carlton proviene del sello real británico, mientras que el león simboliza el respaldo financiero. Este logotipo fue diseñado por César Ritz.

The Ritz-Carlton Hotel Company

La empresa posee hoy día algunos de los mejores hoteles del mundo. Varios de ellos ocupan edificios históricos, ya que The Ritz-Carlton Hotel Company mantiene un compromiso de conservar los edificios con valor arquitectónico. Algunos ejemplos son el Ritz-Carlton de San Francisco, el Ritz-Carlton de Filadelfia, el Ritz-Carlton de Nueva Orleans y el Ritz-Carlton, Huntington Hotel & Spa. En 1995, Marriott International adquirió el 49% de la cadena. Tres años más tarde, ese porcentaje se elevó hasta el 99%. En 2005, el grupo contaba con 59 hoteles y alrededor de 29.000 empleados. Tiene planes de expansión en Oriente Medio y en Asia y pretende aumentar el número de hoteles hasta los 85-90 en un plazo de entre diez y quince años.

tamiento de los empleados y garantiza que éstos tratan a sus compañeros con el mismo respeto y la misma dignidad con los que tratan a sus huéspedes.

Las reglas de oro del Ritz-Carlton recogen el sueño de su fundador de ofrecer a cada cliente el mejor servicio posible. César Ritz sentó las bases de la filosofía de servicio del Ritz-Carlton con comentarios como el siguiente: “Nunca digas ‘no’ cuando un cliente pide algo, aunque pida la luna. Siempre se puede intentar”.

Según Ritz, el cliente es el “rey”. Pasada casi una década, este concepto sigue vivo en los hoteles que llevan su nombre. Las reglas de oro no solamente han servido para elevar el nivel del servicio en los hoteles Ritz-Carlton, sino que también han contribuido de forma significativa a mejorar la atención al cliente en todo el mundo. La mayoría de los hoteles de lujo del mundo han adoptado conceptos de servicio similares. En el cuadro 2 se presenta una descripción de las reglas de oro.

Las prácticas de recursos humanos del Ritz-Carlton

¿Qué es lo que hace la función de recursos humanos para garantizar la uniformidad de la marca, del servicio y de la excelencia en los 59 hoteles de la cadena Ritz-Carlton? Se empieza por contratar a las personas adecuadas y por darles la preparación adecuada para garantizar que todos y cada uno de los clientes que se alojan en el Ritz-Carlton disfruten de una experiencia feliz e inolvidable.

Contratación

El Ritz-Carlton sabe que el elemento clave en cualquier proceso de calidad es contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados. Son especialmente valorados algunos rasgos, como saber escuchar (en lugar de hablar), el fuerte sentido del valor y el deseo de ir más allá de la llamada del deber. Los empleados deben preocuparse por los demás. Esto no es algo que se pueda en-

CUADRO 2

Las reglas de oro

El credo

“La experiencia del Ritz-Carlton aviva los sentidos, infunde bienestar y satisface incluso los deseos y las necesidades tácitas de nuestros huéspedes”.

El lema

“Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”. Es la parte más reconocible de las reglas de oro. Los empleados se guían por este lema para tratar con los huéspedes y con sus compañeros. Esto garantiza que los tratan con la misma dignidad que a sus clientes.

Los tres pasos de la atención al cliente

En el Ritz-Carlton, los tres pasos de la atención al cliente son los siguientes:

1. Saludar al huésped de forma cálida y sincera, dirigiéndose a él, si es posible, por su propio nombre.
2. Adelantarse a sus necesidades y satisfacerlas.
3. Despedirse amablemente, dirigiéndose a él, de nuevo, por su propio nombre.

Dirigirse al huésped por su propio nombre sirve para establecer una relación con él y transmite un mensaje positivo. También permite prestarle un servicio más personalizado y que él se sienta como en casa. Adelantarse a las necesidades de los huéspedes y satisfacerlas evita la posibilidad de que alguno esté contrariado o descontento y hace innecesario contar con un departamento de quejas.

Esto es posible si los empleados detectan el problema en su etapa inicial y lo resuelven antes de que vaya a más.

La promesa del empleado

“En el Ritz-Carlton, nuestras damas y caballeros son el recurso más importante en nuestro compromiso de servicio con nuestros huéspedes”. La promesa del empleado refuerza el hecho de que la reputación impoluta del hotel tiene su origen en ellos y no en sus suntuosas instalaciones, en su comida para *gourmets* o en su espectacular decoración.

Los veinte principios del Ritz-Carlton

1. El credo es la creencia principal de nuestra empresa. Todos deben conocerlo, fomentarlo y hacerlo suyo.
2. Nuestro lema es: “Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”. Como profesionales del servicio, tratamos a nuestros huéspedes y a nuestros compañeros con respeto y dignidad.
3. Los tres pasos de la atención al cliente son la base de la hospitalidad que ofrece el Ritz-Carlton. Se deben poner en práctica cada vez que se interactúe con el cliente para garantizar su satisfacción, retención y fidelidad.
4. La promesa del empleado es la base de nuestro entorno de trabajo en el Ritz-Carlton. Ha de ser respetada por todos.
5. Todos los empleados han de superar con éxito el certificado de formación anual para el puesto que ocupan.

señar. Por ejemplo, no se les puede pedir que respondan “Por supuesto, será un placer” a menos que esas palabras les salgan de forma natural y les suenen bien a ellos mismos. El Ritz-Carlton hace mucho hincapié en el tipo de personas que selecciona para trabajar en el hotel, ya que determinados comportamientos no siempre se pueden enseñar. Busca una determinada actitud en las personas que contrata y les da formación para que adquieran determinadas habilidades.

El hotel sigue un meticuloso proceso para seleccionar a los nuevos miembros de su equipo. Cada puesto tiene un perfil “ideal”, definido a partir de un estudio de

los mejores empleados de otras organizaciones. El estudio en cuestión analiza los factores que hacen que estos empleados tengan un rendimiento excepcional y llega a la conclusión de que los empleados excepcionales rinden bien en lo que respecta a los siguientes comportamientos:

- La construcción de relaciones con los huéspedes.
- La construcción de relaciones de apoyo con los compañeros.
- El entusiasmo y la sensibilidad hacia las necesidades de los demás.
- La preocupación espontánea por los demás.

A partir de la información contenida en este estudio, el equipo de recursos humanos elabora los perfiles de cada puesto de trabajo y la formación académica exigida, que varía en función de cada puesto. El resultado de esta labor de investigación es la creación de unos criterios de talento para cada puesto, desde el de director

La mayoría de los hoteles de lujo del mundo han adoptado conceptos de servicio similares a los del Ritz-Carlton

6. Los objetivos de la empresa son conocidos por todos los empleados. Apoyar esos objetivos es responsabilidad de todos.
 7. Todos los empleados tienen derecho a involucrarse en la planificación del trabajo que les concierne, con el fin de fomentar un ambiente de satisfacción y alegría en el trabajo.
 8. Todos los empleados han de localizar sistemáticamente defectos en cualquier parte del hotel.
 9. Es responsabilidad de cada empleado crear un ambiente de trabajo en equipo y de servicio mutuo que haga posible que todas las necesidades de los huéspedes y compañeros queden satisfechas.
 10. Todos los empleados tienen poder. Por ejemplo, cuando un huésped tiene un problema o necesita algo especial, hay que dejar de lado las tareas ordinarias y resolver ese problema.
 11. Es responsabilidad de cada empleado contribuir a que los grados de limpieza sean extremos.
 12. Para ofrecer el mejor servicio personalizado a nuestros clientes, todos los empleados tienen la responsabilidad de determinar y archivar las preferencias individuales de cada huésped.
 13. Nunca pierda un cliente. Resolver los problemas al momento es responsabilidad de cada empleado. Quien recibe una queja debe hacerse responsable de ella, resolverla de forma satisfactoria para el cliente y archivarla.
 14. "Sonría, estamos continuamente subidos a un escenario". Mantenga siempre un contacto visual positivo.
- Utilice el vocabulario adecuado con nuestros huéspedes (expresiones como "Buenos días", "Por supuesto", "No hay problema" o "Será un placer").
15. Sea embajador del hotel dentro y fuera del lugar de trabajo. Hable siempre de forma positiva. Comunique sus problemas a la persona adecuada.
 16. Acompañe a los huéspedes en lugar de indicarles simplemente el camino a otra zona del hotel.
 17. Siga el protocolo de atención telefónica del Ritz-Carlton. Responda antes del tercer tono y hágalo con una "sonrisa". Cuando sea posible, diríjase al huésped por su nombre. Si es necesario, pregunte al cliente: "¿Le importaría mantenerse a la espera, por favor?". No seleccione las llamadas. En la medida de lo posible, evite transferir las llamadas. Ajustese a las normas de los buzones de voz.
 18. Cuide su apariencia personal y préstele atención. Todos los empleados tienen la responsabilidad de transmitir una imagen de profesionalidad y de cumplir las normas de vestimenta y aspecto personal del Ritz-Carlton.
 19. Dé prioridad a la seguridad. Cada empleado tiene la responsabilidad de crear un entorno seguro y sin accidentes para los huéspedes y los compañeros. Conozca los procedimientos de emergencia en caso de incendio y comunique los riesgos que observe de modo inmediato.
 20. Proteger el patrimonio del Ritz-Carlton es responsabilidad de todos los empleados. Ahorre energía, cuide los hoteles y proteja el medio ambiente.

o supervisor hasta los de primera línea de servicio al cliente.

El siguiente paso consiste en el desarrollo de un Proceso de Selección de Calidad (QSP, por sus siglas en inglés) junto con Talent+, una consultora de recursos humanos y selección psicológica. Además del QSP, también se han elaborado unos criterios de excelencia, gracias a los cuales se puede colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado para garantizar un excelente servicio al cliente. El proceso incluye una entrevista estructurada cuyos resultados son cuantificables y que se puede repetir para múltiples candidatos. Es más, estas entrevistas estructuradas han sido traducidas a veinte idiomas para garantizar la uniformidad en el proceso de selección. A continuación, se compara a los candidatos con los criterios de talento. De esta forma, la organización identifica a las damas y caballeros que poseen los atributos y comportamientos que la empresa busca y que más se asemejan a los trabajadores que mejor rinden.

Un aspecto clave que diferencia a este proceso de selección es que los empleados también se involucran en él, ya que tienen altas expectativas de las personas que van a convertirse en sus compañeros. Por eso, hasta el 10% del personal puede participar en las entrevistas. Debido a que el proceso de contratación es muy selectivo, normalmente sólo se contrata a uno de cada diez candidatos.

El Ritz-Carlton hace mucho hincapié en el tipo de personas que selecciona para trabajar en el hotel, ya que determinados comportamientos no siempre se pueden enseñar

Formación

Una vez que se lleva a cabo el nombramiento del nuevo empleado, el Ritz-Carlton, como empresa centrada en el cliente que es, pasa a formar a ese empleado con el objetivo de conseguir que la excelencia en el servicio al cliente forme parte de la mentalidad y la cultura de la empresa. El Ritz-Carlton no sólo ofrece a cada empleado una orientación exhaustiva y un programa de formación, sino que también trabaja para conseguir que esta formación sea uniforme en todos los hoteles de la cade-

Comparando a los candidatos con los criterios de talento, la organización identifica a las personas que poseen los atributos y comportamientos que busca

na Ritz-Carlton. A todos los empleados se les inculcan los valores de servicio de la organización a través de las reglas de oro de atención al cliente.

Después de superar el proceso de selección, las nuevas incorporaciones comienzan la fase de orientación. Durante los dos primeros días del programa de orientación mantienen encuentros con los jefes de cada división del hotel. Esto les permite entender cómo todas

las áreas del hotel funcionan conjuntamente unas con otras para atender a los huéspedes. Conocen las reglas de oro y cómo se ponen práctica. Durante el programa de orientación, cada empleado come un día en uno de los restaurantes del hotel, lo que le permite experimentar el servicio desde la perspectiva del cliente. El tercer día del programa, los nuevos empleados se dirigen ya a sus puestos de trabajo, donde se les asigna un compañero más experimentado con quien pueden ver y aprender de primera mano el trabajo que les espera. El vigesimoprimer día acuden junto con el resto de las nuevas incorporaciones a la clase de orientación y comentan sus impresiones sobre la aplicación de las reglas de oro y las diferentes facetas del trabajo en el Ritz-Carlton.

Ese día, el empleado debe superar su primer programa de certificación. Un elemento característico del programa de orientación es que las orientaciones las realiza el director general del hotel, no el director de formación. De este modo, se consigue que los empleados comprendan la cultura de la empresa desde la perspectiva del director general. A los empleados se les pide que “hagan suyos y resuelvan todos los problemas de los huéspedes”, sean cuales sean.

Todos los empleados de primera línea reciben entre 300 y 400 horas de formación durante el primer año y 120 horas más a partir del segundo. Al cabo justamente de un año, los empleados tienen que someterse a una nueva formación para revalidar sus certificaciones y deben demostrar hasta qué punto han asimilado las reglas de oro.

Las iniciativas de formación y desarrollo que se llevan a cabo en el Ritz-Carlton no sólo preparan a los empleados para sus tareas, sino que también inculcan a cada uno la cultura de servicio del grupo, así como una sensación de orgullo por el trabajo que hacen. Como dijo Horst Schulze, antiguo presidente del Ritz-Carlton de Nueva York, “no somos sirvientes, sino profesionales del servicio”, una frase que se ha hecho popular en todos los hoteles de la cadena.

El hotel también cuenta con un director de formación, cuya tarea consiste en coordinar y actualizar los programas de formación. El Ritz-Carlton tienen tres centros de aprendizaje a escala mundial: la Escuela para la Excelencia en el Rendimiento, la Escuela para la Excelencia en el Liderazgo y el Centro de Liderazgo.

La Escuela para la Excelencia en el Rendimiento se ocupa de todo lo referente a las necesidades de formación, certifica los programas, ofrece programas de aprendizaje a través de diferentes medios, traduce los



materiales a varias lenguas y explota las distintas líneas de productos.

La Escuela para la Excelencia en el Liderazgo ofrece programas para ayudar a los directivos a comprender mejor todos los aspectos del negocio. Este programa conduce a una certificación muy valiosa para los directivos del Ritz-Carlton que normalmente trabajan en disciplinas concretas.

El Centro de Liderazgo ofrece seminarios de calidad y talleres de desarrollo del liderazgo. Fue establecido en

Durante el programa de orientación, cada empleado come un día en uno de los restaurantes del hotel, lo que le permite experimentar el servicio desde la perspectiva del cliente

1999 con el objetivo de fomentar la expansión del Ritz-Carlton. Está dedicado principalmente a las innovaciones que ayudan a aumentar la retención y la fidelidad de los clientes. Estos programas de calidad están pensados para garantizar que los servicios del Ritz-Carlton sean iguales en todos los hoteles de la cadena. Aunque el Centro de Liderazgo fue creado para impulsar la expansión del Ritz-Carlton, también sirve como recurso para que otras organizaciones puedan aprender de las prácticas empresariales que le han valido al Ritz-Carlton reconocimientos como el premio Malcolm Baldrige. Los programas de formación del Ritz-Carlton han sido contratados por bancos de inversión, empresas de automóviles y hospitales para mejorar la calidad de su servicio. El Centro de Liderazgo ofrece cinco seminarios para el público en general. Los ingresos que se generan con la venta de estos seminarios no cubren los costes de formación de todas las damas y caballeros empleados en el Ritz-Carlton en todo el mundo, pero sí permiten al Centro de Liderazgo obtener beneficios por sí mismo. El seminario público más popular es el titulado “Servicio legendario”, que se celebra todos los años en el Ritz-Carlton de Dearborn.

‘Empowerment’

A cada empleado se le exige que “haga suyos y resuelva todos los problemas de los huéspedes”, sean cuales sean.

Cada empleado tiene potestad para gastar hasta 2.000 dólares diarios de los fondos del hotel para resolver de forma instantánea los problemas de un cliente. Nadie pone en duda su capacidad para actuar. Se le anima a ir más allá de las tareas propias de su trabajo para atender los problemas de sus clientes. Esto quiere decir que las características específicas del puesto de trabajo son menos relevantes que los problemas de los huéspedes. Un empleado no puede intentar eludir una tarea difícil argumentando que ése no es su trabajo.

Aparte de conferir poder a los empleados para resolver los problemas de los clientes, el hotel también valora sus reacciones y los recompensa por aportar información de forma sistemática. Con ello se consigue involucrar a los empleados. Puesto que ellos saben realmente lo que pasa en el hotel, la dirección necesita escucharlos.

Rituales del Ritz

El Ritz-Carlton no sólo adopta las mejores prácticas de recursos humanos para garantizar que los huéspedes reciban la mejor atención al cliente, sino que además refuerza cada día las reglas de oro llevándolas a la práctica. En la “formación matinal” se realiza un seguimiento diario de los empleados, mientras que las “historias extraordinarias de los lunes” sirven como reconocimiento a aquellos empleados que han hecho un esfuerzo especial por atender las necesidades de los clientes.

La formación matinal

Esta asamblea matinal ofrece a los empleados la oportunidad de intercambiar impresiones con el personal del hotel antes de empezar la jornada. Los primeros diez o quince minutos se dedican a hablar con otros empleados. Esto se hace al principio para que puedan centrarse mejor. Durante estas sesiones, los empleados comentan uno de los veinte principios básicos. Hablan sobre situaciones reales o hipotéticas. También se tratan temas propuestos por las oficinas corporativas. En todos los hoteles del mundo se comenta el mismo tema el mismo día. La formación matinal también tiene una función educativa y sirve para que los nuevos empleados asuman la cultura de servicio y los valores centrales del hotel.

Esto ocurre de forma simultánea en todos los hoteles de la cadena; es decir, todos los días, en los 59 hoteles Ritz-Carlton del mundo, 29.000 empleados realizan la misma rutina. Lavaplatos, porteros, personal de mantenimiento, directores, cocineros, gobernantas, personal de recepción, personal de los restaurantes, etc. se reú-

nen en grupos antes de comenzar la jornada. La formación matinal es una importante herramienta para comentar y reforzar a diario los valores fundamentales de la organización. Los huéspedes desconocen la existencia de estas reuniones. Lo único que saben es que se les está dando un buen servicio.

Historias extraordinarias de los lunes

La asamblea matinal de los lunes es especial porque en ella se cuentan historias de empleados del Ritz que llevaron a cabo algún esfuerzo excepcional para servir a los clientes. Una de estas historias excepcionales, por ejemplo, es la de un ingeniero del hotel de Filadelfia requerido para realizar una reparación en la habitación de un huésped durante el turno de noche. Se enteró de que el huésped estaba desesperado porque le hacían falta unos calcetines y no los tenía. El ingeniero fue a su casa a por unos calcetines suyos para el huésped. En otra ocasión, un huésped necesitaba urgentemente unos zapatos y uno de los empleados fue hasta una tienda de Wal-Mart al salir de su turno y compró un par de zapatos para el cliente.

Éstos son casos que se comentan entre los empleados de todo el mundo. A ellos les encanta el reconocimiento que encierran estas historias de los lunes. Lo más importante es que les sirven para afianzar su compromiso emocional y su identificación con su trabajo. Esto repercute en un mejor rendimiento, lo cual, a su vez, se traduce en un mejor servicio al cliente. El hecho de que estas historias se comenten durante la formación matinal de los lunes lanza un mensaje inequívoco para todos los empleados: éste es el tipo de comportamiento que se pretende fomentar en los hoteles Ritz-Carlton y los empleados no necesitan el permiso de nadie para llevar a cabo este tipo de tareas, ni deben comentarlas previamente con sus supervisores.

La importancia de los recursos humanos

El énfasis que ha puesto el Ritz-Carlton en su legendario servicio al cliente y en las prácticas de recursos humanos centradas en las personas se ha dejado notar de forma palpable en la empresa. La rotación de los empleados ha pasado del 55% en 1991 a menos del 25% en 2002.

Entre los años 1992 y 2000, las quejas de los clientes pasaron del 27% a sólo el 1%. Esto fue posible gracias a una iniciativa intensiva de atención al cliente impulsada por la formación centrada en el cliente. Las quejas de los clientes pasaron del 25% en 1991 al 7% en 1994, al 4,9% en 1997, al 3% en 1998 y al 1% en el año


2000. Por cada 1% que aumentaba la satisfacción del cliente, la empresa ha podido demostrar un incremento del 2,5% en los ingresos por habitación disponible.

Conclusiones

Las prácticas de éxito del Ritz-Carlton, como la creación de experiencias memorables para los huéspedes, las historias extraordinarias de los lunes, la selección, orientación y formación de los empleados, la concesión de po-

Las iniciativas de formación y desarrollo que se llevan a cabo en el Ritz-Carlton no sólo preparan a los empleados para sus tareas, sino que también inculcan a cada uno la cultura de servicio del grupo

der a los trabajadores y la formación matinal, le han valido al Ritz-Carlton el reconocimiento como una de las empresas hoteleras del mundo más orientadas al servicio al cliente. Ha demostrado que las buenas prácticas de recursos humanos repercuten en la satisfacción del cliente y, en último término, en los beneficios de la organización.

Como afirma Paul Hemp, editor *senior* de la *Harvard Business Review*, "para que los empleados agraden a los clientes, los directores no sólo deben dar a sus empleados libertad para hacer lo que sea necesario, sino que además deben motivarlos para que ejerzan esa libertad". El Ritz-Carlton agrada a sus clientes con un excelente servicio de atención al cliente ofrecido por empleados bien preparados y con poder para actuar por sí mismos. 

«La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso del Ritz-Carlton». © The ICFAI University Press. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *HRM Review* con el título "Customer Satisfaction Begins with HR at The Ritz-Carlton". Referencia n.º 3328.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21067 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial