



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Caso de éxito

The Four Seasons, Cuidar a quienes cuidan de los clientes



FOUR SEASONS

Hotels and Resorts

En el hotel Four Seasons, cada huésped es importante. Otros centros vacacionales exclusivos consienten a sus huéspedes, pero el Four Seasons ha perfeccionado el arte del servicio de lujo, cuidadosamente personalizado. Los huéspedes, que pagan 1 000 dólares o más por una noche, esperan que les lean la mente, y este lujoso hotel no los desilusiona. Su misión consiste en perfeccionar la experiencia de viaje mediante los estándares más altos de hospitalidad. “Desde ambientes elegantes de la más fina calidad, hasta un servicio atento y muy especializado las 24 horas del día”, afirma la empresa. “Four Seasons parece un verdadero hogar lejos del hogar para aquellos que conocen y aprecian lo mejor”.

Como resultado, la compañía tiene una clientela de culto. Como le dijo recientemente un huésped del Four Seasons en Maui a un gerente: “Si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons”. Sin embargo, ¿qué hace que esta empresa sea tan especial? En realidad no es ningún secreto. Sólo pregunte a alguien que trabaje ahí. Desde el director ejecutivo hasta el portero le dirán: es el personal del Four Seasons. “Lo que usted ve desde el punto de vista del público es un reflejo de nuestro personal; son el corazón y el alma del éxito de esta empresa”, afirma Isadore Sharp, fundador y director ejecutivo del Four Seasons.

“Cuando decimos que el personal es nuestro bien más importante, no es sólo palabrería”. Como lo hace con sus clientes, el hotel respeta y consiente a sus empleados; sabe que empleados felices y satisfechos producen clientes felices y satisfechos. El legado de servicio al cliente de la compañía está profundamente arraigado en su cultura, que a su vez se fundamenta en la regla de oro. “En todas las interacciones con nuestros huéspedes, clientes, socios de negocios y colegas, los tratamos como desearíamos que nos trataran a nosotros”, afirma Sharp. “El servicio personal no es algo que puedas dictar como una política”, añade Sharp. “El trato que le da sus empleados, es un reflejo de la manera en que uno espera que traten a los clientes”.



El Four Seasons da vida a esta cultura al contratar el mejor personal, al inducirlo de manera cuidadosa, al inculcarle un sentimiento de orgullo y al motivarlo reconociendo y recompensando conductas de servicios sobresalientes. Todo empieza al contratar al personal correcto, es decir, a los individuos que se ajustan a la cultura del Four Seasons.

“Cada aspirante a un empleo, ya sea para doblar ropa o enseñar yoga, pasa por al menos cuatro entrevistas”, señala un reportero. “Buscamos empleados que compartan esa regla de oro; individuos que, por naturaleza, crean que deben tratar a los demás como quieren que los demás los traten a ellos”, comenta Sharp.

Una vez dentro, todos los nuevos empleados reciben tres meses de capacitación, incluyendo ejercicios de improvisación que les ayudan a entender plenamente las necesidades y el comportamiento de los clientes. En los hoteles Four Seasons, la capacitación nunca termina. Pero aún más importante es el propio personal y la cultura bajo la cual trabajan.

“Yo puedo enseñarle a cualquiera a ser mesero”, afirma Sharp. “Sin embargo, uno no puede cambiar una mala actitud arraigada.

Buscamos personas que digan, ‘me siento orgulloso de ser portero’”. Y Sharp reafirma que el lineamiento cultural más importante es “la regla de oro: tratar a los demás... no es un truco”. Como resultado, los empleados de la compañía saben qué es un buen servicio y están muy motivados para proporcionarlo.



Lo más importante es que una vez que tiene al personal correcto en su sitio, el Four Seasons los trata como a sus huéspedes más importantes. Según el reportero: Comparado con la competencia, los salarios del Four Seasons se ubican entre el percentil 75 y el 90, con generosos planes de jubilación y reparto de utilidades. Todos los empleados (por ejemplo, costureras, chóferes, el portero del esquí y el gerente general) comen juntos de manera habitual y gratuita en la cafetería del hotel. Tal vez no tengan un mantel blanco o una lista de vinos, pero los alimentos y el ambiente es bueno. Otro privilegio sensacional para todos los empleados: habitaciones gratuitas.

Cuidar a quienes cuidan de los clientes

La cadena servicio-utilidades: los empleados felices producen clientes felices. En los hoteles Four Seasons los empleados se sienten tan importantes y apreciados como los huéspedes.

Después de seis meses, cualquier miembro del personal puede gozar de una estancia de tres noches gratuitas al año en cualquier hotel o centro vacacional Four Seasons. La cifra aumenta a seis noches después de un año y así sucesivamente. Aun cuando el beneficio podría costarle miles de dólares al año por empleado, el rendimiento es invaluable.

La estancia en las habitaciones hace que los empleados se sientan tan importantes y apreciados como los huéspedes a los que atienden. Según el empleado Kanoe Braun, un corpulento camarero de la alberca en el Four Seasons de Maui: “fui a un hotel en Bali. Por mucho, es mi favorito. Llegas y te dicen: ‘¿cómo está señor Braun?’, y tú dices: ‘¡sí, soy importante! Otro trabajador del hotel añade: “nunca te tratan sólo como un empleado. Eres un huésped. Regresas de esos viajes con gran energía, y quieres hacer mucho por los huéspedes”.

Como resultado, el personal ama el hotel tanto como los clientes. Aunque los huéspedes pueden irse cuando lo deseen, los empleados nunca quieren irse. La rotación anual de los

empleados de tiempo completo es de sólo el 18 %, la mitad del promedio en la industria. El Four Seasons ha sido incluido en la lista de las 100 Mejores compañías para trabajar de la revista *Fortune* cada año desde que se inició la lista en 1998. Y ese es el mayor secreto del éxito de la compañía. Tal como lo sugiere la cadena servicio-utilidades, cuidar bien a los clientes empieza por cuidar bien de aquellos que cuidan a los clientes.

