

LA CULTURA DEL DETALLE

«En mi trabajo diario comparto con muchos profesionales y empresarios del mundo del ocio lo que para ellos es su principal propósito: provocar emociones positivas. Un mundo en el que usted, cuando es cliente, desea por encima de todo que en ese pequeño periodo de su vida que suponen sus escapadas o sus vacaciones, se trabaje por su felicidad».



Tribuna

Javier Mazario Morán

► Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Ex directivo sector hotelero.

Felicidad que es el resultado de llevar a los hechos una palabra que resume las antiguas raíces de nuestro sector: la hospitalidad. Hospitalidad que no se puede crear de forma artificial, sino que sólo la podemos recibir de todas aquellas personas que en su labor profesional, de forma natural y sin que se lo diga un procedimiento o una orden, les «nace», les apetece, les hace sentirse bien, el hacernos sentir bien.

Damos un trato correcto, y la hospitalidad va más allá, es una demostración de agradecimiento al que ha elegido visitarnos, que se convierte en estos tiempos en una ventaja competitiva para el que la logre llevar a su establecimiento o destino, más aún cuando en algunos casos se llega por los «pelos» al trato correcto.

Es cierto que todos estos años hemos visto cómo los empresarios mejoraban sus instalaciones, invertían en equipamientos, desarrollaban sistema de calidad en sus empresas, y un largo etcétera de mejoras, pero muchos me han comentado con impotencia que el impacto de este esfuerzo queda luego a merced de la actitud de los profesionales que entran en contacto con el cliente. Hace poco escuché un comentario que me llamó la atención: «la hostelería es de los pocos nego-

cios que cuantos más clientes tiene, parece que los que nos atienden más molestos están». Es verdad que no es bueno generalizar, pero dejo a criterio de los lectores que juzguen por sus propias experiencias. Si es así, ¿qué está pasando con nuestra hospitalidad?

Es este el aspecto que quiero tratar en estas líneas y lo quiero hacer a través de las siguientes preguntas. ¿Cómo es posible que muchas empresas no paren de hablar de la orientación al cliente y de su satisfacción, y luego ignoren a las personas que tratan a esos clientes? ¿Cómo es posible construir un trozo de felicidad en la estancia de un cliente si las personas que tienen que construirlo no se sienten plenamente satisfechas en sus trabajos? ¿Cómo pueden llenar el vaso de la felicidad de otros si el suyo no lo está? **Bill Marriott**, Director general de la cadena hotelera internacional Marriott, relata en una entrevista que le realizaron en el *New York Times* una historia que ilustra este punto. Su hijo, **John**, pasaba por la cocina de uno de los hoteles. Le pidió a su cocinero que se sentara y compartiera con él ideas acerca de una iniciativa importante. Animado por John para que se expresara abiertamente, el cocinero ofreció buenas ideas acerca de cómo hacer las cosas mejor. Cuando John felicitó sinceramente al cocinero por sus ideas, éste rompió a llorar. Muy sorprendido, John Marriott le preguntó: «¿Cuál es el problema?». El cocinero respondió: «He trabajado aquí durante 20 años y es la primera vez que alguien ha pedido mi opinión».

Los costes, las instalaciones, los procedimientos, las cosas, en fin, necesitan de buenos gestores y los tenemos, pero las personas necesitan esencialmente líderes para poder brillar, para entregar algo más que un trabajo correcto, y esta es una



ILUSTRACIÓN DE ELISA MARTÍN

evolución imprescindible y pendiente en nuestro sector: la capacidad de los mandos de cualquier nivel de hacer brillar a la gente, de hacerles sentirse orgullosos por trabajar en una profesión que entrega felicidad a quien nos ha elegido. Déjeme definir lo que entiendo por líderes: gente común con determinación y consideración extraordinarias para liberar el potencial de las personas; gente que son inspiración de otras, que no piden cosas que ellos mismos no hacen, que son ejemplo de lo que exigen. **Albert Einstein** decía: «Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera».

Creo firmemente que esta falta de liderazgo es una de las causas de que empresarios del sector me comenten: «Por mucho que lo intento no logro que mi gente dé un trato diferencial a los clien-

tes». Yo les digo que no se trata de lo que pueden hacer sus empleados por ellos, sino de lo que pueden hacer ellos por sus empleados, que no se trata de gestionar a productores, sino liderar a reproductores que puedan generar «felicidad» en sus clientes.

Estoy convencido que el liderazgo será la ventaja más difícilmente imitable y más buscada de los próximos años en aquellas empresas de nuestro sector que desear marcar una diferencia pues será, junto con una adecuada selección de entrada a los puestos de primera línea, la única capaz de conseguir el bienestar emocional necesario en las personas que atienden a personas, e instaurar una cultura del detalle en el trato que haga que nuestros clientes se lo piensen mucho antes de elegir otros destinos y otros establecimientos que no ofrezcan este nivel de experiencias positivas.