

		Tirada: 75.243	Sección: -	
		Difusión: 46.736 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 750	
Nacional Suplem. Semanal Semanal		Audiencia: 163.576 (E.G.M)	Ocupación (%): 86%	
		19/09/2009	Valor (€): 8.622,11	Valor Pág. (€): 10.000,00
			Página: 20	Imagen: No

→ **GESTIÓN**

Un toque mágico para las compañías

La excelencia en la gestión por la que es conocida Disney se basa en técnicas de liderazgo en las que resulta primordial el respeto a las personas y la atención al cliente. En su instituto enseñan las estrategias para mejorar como persona, profesional y como compañía. **Por Ángela Méndez**

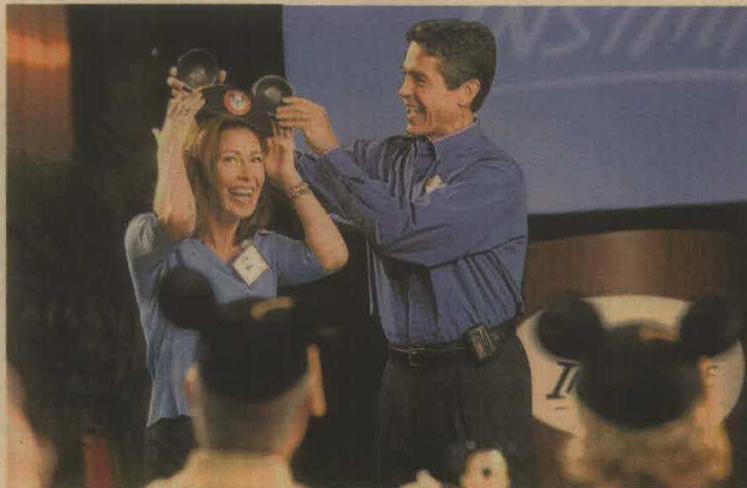
El liderazgo empieza por el respeto a todas las personas". Este es el mensaje que se transmite y se enseña a todos los empleados de Disney en el mundo y que ha generado una filosofía empresarial que defiende que "no es magia lo que hace que todo funcione, si no que es nuestra forma de trabajar lo que origina la magia". Esta manera de entender el mundo empresarial es también el hilo conductor de los programas de Disney Institute. Un centro de formación que desde 1986 acoge a todo tipo de profesionales de distintos sectores para inculcarles una dinámica de trabajo en la que se reconocen los logros, se escucha a cada individuo y donde se anima a trabajar en equipo.

Lee Cockerell, exvicepresidente ejecutivo de operaciones de Walt Disney World Resort y profesor de este instituto, ha recogido en el libro *Ponga magia en su empresa* (Empresa Activa) las diez estrategias desarrolladas por Disney. Una obra de la que ya se han vendido en España 5.000 ejemplares y más de 50.000 en Estados Unidos. En ella explica cómo surgieron las ideas, cómo las convirtieron en estrategias de gestión, cómo las aplicaron y qué resultados obtuvieron.

El resumen que hace de ellas es muy sencillo y aplicable: "Cuide de sus empleados y cuidarán de su empresa, no sólo porque es su obligación, sino por voluntad propia".

1. Todo el mundo es importante
La idea de integración en Disney se recoge en el acrónimo inglés RAVE (*Respect, Appreciate and Value Everyone*), que en español se traduce como entusiasmarse y que significa respetar, apreciar y valorar a todos. Partiendo de este punto, Cockerell dice que el líder debe ser integrador y saber tratar a cada empleado. Además, insiste en que esta capacidad no es un don, sino un comportamiento aprendido.

"Cuide de sus empleados y ellos cuidarán de su firma, no por obligación sino por voluntad propia"



Los cursos del centro de formación de Disney se centran en temas de liderazgo y de calidad del servicio. Disney

Recomendaciones: hablar con claridad, sin rodeos y con honestidad, escuchar de verdad, permitir que sus empleados le conozcan, olvidar la cadena de mando y dejar hacer.

Reflexión: ¿Qué ha hecho para demostrar que todo el mundo es importante y que lo sepan?

2. Rompa moldes
Uno de los objetivos del líder es mejorar y hacer crecer el negocio. Para conseguirlo es necesario romper con los procedimientos establecidos y no quedarse quieto. En esta búsqueda de nuevos modelos de actuación es esencial crear una cultura del cambio.

No olvide que "cuanto mejor es la estructura de una organización, más fácil es cambiarla, porque la adaptabilidad es una característica propia de una estructura excelente".

Recomendaciones: recuerde que responsabilidad y autoridad son inseparables; revise la planificación de

las reuniones; no tema correr riesgos y no quiera ganar todas las batallas.

Reflexión: ¿El negocio funciona sin problemas en su ausencia? ¿Las decisiones se toman rápida y eficazmente?

3. Haga de sus empleados su marca
La imagen que se llevan los clientes de una empresa es la que le han proporcionado los profesionales, así que la auténtica marca son los trabajadores. De esta forma, la elección del candidato perfecto es una labor a la que hay que prestar gran atención. Un punto importante es averiguar las verdaderas prioridades de los candidatos y no olvide que "a largo plazo, los mejores empleados son los que equilibran la vida laboral con la privada".

Recomendaciones: implique al equipo en el proceso de selección, busque dentro de la firma, fíjese en el talento, no en el currículo, explique de forma precisa la filosofía y modo de trabajar de la empresa y evalúe constantemente.

Reflexión: ¿Cuáles son las cualidades del candidato que necesito?

4. Haga magia con el entrenamiento
La tarea del directivo es proporcionar a los empleados todo lo que necesitan para progresar. La formación continuada y a medida es elemental, pero hay que reforzarla dándoles responsabilidades y enseñándoles a

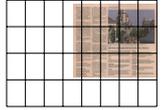
→ **DISNEY INSTITUTE**

Un centro de formación diferente

El centro de formación Disney Institute se fundó en 1986 para dar a conocer el método de trabajo por el que la empresa creada por Walt Disney en 1928 es reconocida en todo el mundo. Una metodología basada en tres principios: conocimiento, comprensión y aplicación, que cada año atrae a cientos de personas. "Lo que nos diferencia de otras escuelas de negocios es que nuestros programas se centran en los cinco tópicos de la filosofía Disney: excelencia en el liderazgo, gestión de personas, calidad de los servicios, lealtad a la marca y creatividad", aseguran desde el instituto. La modalidad de los cursos es diversa y se adapta a las necesidades de cada compañía.

"Organizamos programas personalizados para equipos de grandes firmas -Volvo y University of Chicago Hospitals (UCH) están entre ellas- que se imparten en el lugar de trabajo del cliente o en alguno de los destinos de Disney. En estos cursos tratamos de resolver las necesidades específicas de cada cliente y, después, hay un periodo de seguimiento para coordinar la puesta en práctica de lo aprendido". Los programas públicos están orientados principalmente a mandos intermedios, emprendedores y pequeños empresarios. Se pueden realizar online (www.disneyinstitute.com), en las instalaciones de Disney o en diferentes ciudades del mundo, con una duración que varía

entre 75 minutos y cinco días. "El programa de cinco días -nuestra nueva oferta- está diseñada como un aperitivo para conocer nuestros cinco tópicos, resaltan desde el centro de formación. El coste medio de los programas privados oscila entre 7.500 euros por conferencia y 17.000 euros por un taller a jornada completa. De la metodología de trabajo destaca la interactividad y la utilización de películas y personajes de Disney. Desde la central del instituto afirman que "entre los objetivos para 2010 está centrarnos más en países clave donde sabemos que hay una gran demanda de nuestros programas y en los que es fácil trasladarnos con nuestros contenidos. Esto incluirá Francia".



disfrutar de ella. "Para conseguir empleados excelentes es más efectivo ser maestro, entrenador personal y consejero que, simplemente, jefe".

Recomendaciones: ofrezca no sólo un empleo, sino una misión; comuníquese constantemente; haga sesiones de *feedback* de forma inmediata y enseñe con el ejemplo.

Reflexión: ¿Sus empleados se limitan a hacer su trabajo o actúan con la conciencia de tener una misión?

5. Evite los trastornos

En toda organización aparecen imprevistos que alteran la rutina. Para solucionarlos hay que centrarse en buscar el problema, no en quién lo ha causado. Una forma de actuar es recabar soluciones entre los empleados y evaluar los cambios realizados.

Recomendaciones: antes de emitir un juicio escuche a sus clientes, pero también a sus empleados; infórmese personalmente de lo que funciona bien y de lo que no funciona; anticipé y prepárese para encontrar resistencia.

Reflexión: ¿Cuántas ideas y sugerencias de mejora ha planteado y pensado en el último mes?

6. Averigüe la verdad

¿Es posible saberlo todo? No. ¿Puede saber más? Sí. Pues ése es su trabajo. El primer punto para estar al corriente de lo que pasa a su alrededor es salir de su despacho, mezclarse con todo tipo de empleados y hacerse accesible para que le confíen sus problemas, inquietudes y proyectos.

Recomendaciones: póngase en el lugar de sus clientes y empleados; reúna pequeños grupos; responda a las preguntas comprometidas que le formulen y reciba *feedback* sincero sobre usted mismo.

Reflexión: ¿Ha observado su empresa desde el punto de vista de los empleados y clientes?

7. Utilice combustible gratis

El mejor combustible para que una organización prospere lo tienen los empleados. Mantenerlos satisfechos

En tiempos de cambios radicales, los que aprenden son los que heredarán y dirigirán el futuro

y motivados es su misión. Para Cockerell este combustible se llama ARE: apreciar, reconocer y animar. "Es una energía gratis y sostenible, que refuerza la confianza en uno mismo y la autoestima, mejora el trabajo individual y en equipo y contribuye al funcionamiento perfecto y tranquilo de la empresa".

Recomendaciones: llame a sus empleados por su nombre, reconozca y pida buenas ideas y vigile su lenguaje.

Reflexión: ¿Cuándo fue la última vez que felicitó a un empleado por un trabajo bien hecho?

8. Sitíese a la cabeza del pelotón

"En tiempos de cambios radicales, los que aprenden son los que heredan el futuro". Estar al día es crucial para una empresa, por tanto hay que absorber conocimientos y tener capacidad de subsanar sus carencias rápidamente.

Recomendaciones: domine los fundamentos de su negocio; aprenda de los mejores, incluida la competencia; estudie a sus clientes; amplíe horizontes y ponga también a sus trabajadores a la cabeza del pelotón.

Reflexión: pregunte a sus empleados y clientes qué se puede mejorar.

9. Vigile lo que dice y hace

La reputación es lo único que tenemos y, en el caso de un directivo, es la imagen que da de la firma a la que representa. Si algo empaña su reputación se queda sin lo que más necesitan los líderes: la confianza.

Recomendaciones: esfuércese por hacer bien su trabajo; marque objetivos ambiciosos; adopte una actitud positiva; mantenga la humildad y sea un compañero más.

Reflexión: ¿Le entusiasma su trabajo y sabe contagiárselo a sus empleados?

10. Afiance su carácter

El liderazgo es una cuestión de ser y, dado que no hay un código ético para los líderes, cada uno debe encontrar sus valores. El primero y fundamental debe ser no hacer daño, "porque los directivos que humillan hacen daño no sólo a sus empleados, sino a sus empresas y a la sociedad".

Recomendaciones: prevea los dilemas éticos, viva sus valores y enséñelos.

Reflexión: ¿Qué es realmente importante para usted?

→ ENTRENAMIENTO



El cuidado a los clientes es un de los aspectos que más cuidan en esta compañía de entretenimiento, Disney.

Los siete principios del servicio a los clientes

■ En cualquier negocio el éxito de la compañía depende en gran medida de la calidad del servicio que se brinda a los invitados –en el caso de Disney– o clientes. Por eso, todos los empleados deben tener siempre presentes los siguientes comportamientos cuando están de cara al público.

1. FELIZ

La importancia de mirar a la cara y sonreír a las personas con las que hablas hace que éstas se sientan realmente escuchadas y valoradas ante sus peticiones y opiniones.

2. BONACHÓN

Hay que saludar y dar la bienvenida a cada uno de los invitados y mostrarse cordial con ellos. El espíritu de hospitalidad y cordialidad es contagioso.

3. TÍMIDO

Estar atento a las necesidades de los clientes. Además de tener la obligación de ayudar a cada persona que necesite algo, es fundamental no ser tímido y recabar toda la información precisa para prestar el servicio o la ayuda requerida.

4. SABIO

Tener capacidad de reacción para solucionar los problemas cuando se presentan. No quedarse bloqueado, actuar con rapidez y calma y saber buscar y organizar los recursos para que el error o problema quede subsanado lo antes posible.

5. GRUÑÓN

Adoptar un lenguaje corporal correcto en todo momento. En el trato directo con cualquier persona hay que cuidar no sólo las palabras sino también la postura, la expresión facial y la actitud para crear una buena impresión.

6. DORMILÓN

Hacer lo posible para que los "sueños" de los clientes se hagan realidad y que el recuerdo de la compañía y los servicios prestados sea positivo.

7. MUDITO

No ser parco en palabras. Dé las gracias a los clientes y transmita el agradecimiento que siente por la confianza depositada.