

LA APLICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL DISNEY COMO SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO HACIA UNA GERENCIA DE LA TRANSVERSALIDAD

Autor: Nelson Henríquez
nelsonjha17@gmail.com

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad la argumentación para proponer la aplicación del modelo gerencial Disney a la realidad del emprendimiento con el propósito de incentivar el sentido de trascendencia para el logro de las metas institucionales desde una visión transcompleja y humanista de los ejes gerenciales. La visión de Disney da objeto epistemológico a este trabajo como una base para lograr esa gerencia de trascendencia humanista, espiritual y exitosa que se necesita, no solo en torno a una formación técnica sino desde la integralidad de la persona humana, la capacidad de soñar para actuar.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, trascendencia,
metas, transcomplejidad,
emprendimiento

**THE APPLICATION OF THE DISNEY MANAGEMENT MODEL AS AN
ENTREPRENEURSHIP SYSTEM TOWARDS A TRANSVERSALITY
MANAGEMENT**

Autor: Nelson Henríquez
nelsonjha17@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this essay is to argue to propose the application of the Disney management model to the reality of entrepreneurship in order to encourage the sense of transcendence for the achievement of institutional goals from a trans-complex and humanistic vision of the management axes. Disney gives epistemological purpose to this work as a basis to achieve that management of humanist, spiritual and successful transcendence that is needed, not only around a technical training but from the integrity of the human person, the ability to dream to act.

Keywords: Management, significance, goals, transcomplexity, entrepreneurship.

PLANTEAMIENTO INTRODUCTORIO DEL TEMA

La gerencia es en las últimas tres décadas es un arte del cual mucho se habla a gran y pequeña escala, incluso sus términos y teorías han saltado al campo de la educación, la cultura y hasta las religiones. Muchos postgrados comienzan con el término gerencia en sus nombres, pero la gran pregunta, ¿sabemos lo que significa?, ¿entendemos su compromiso?

La esencia de los negocios no debe considerarse nunca un intento de pasar el dinero del bolsillo de otros a nuestro bolsillo. Tiene que considerarse un arte del rendimiento, la creación y el cuidado de unas estructuras en el seno de las cuales las personas pueden unirse en asociaciones para el bienestar (Morris 1998; 155).

De alguna manera la gerencia es un arte de creatividad y proyección de ventas que concierne al que ocupa ese rol llegar al público buscando la máxima satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades e intereses,

si él se encuentra satisfecho buscare siempre el servicio de acuerdo al grado de satisfacción y el beneficio ético que reciba.

Pasando al caso de Walt Disney (1901- 1966), productor y guionista estadounidense, figura capital del cine de animación, el cual inmortalizó personajes como Mickey Mouse o el Pato Donald en parques temáticos de fama mundial con su firma comercial. Se puede hablar de un sistema gerencial, es referirse a la alta gerencia, un modelo donde se demuestra un alto rendimiento y cuyo norte es la complacencia del cliente.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO DEL TEMA

En el transcurso de la historia del conocimiento, varios filósofos y pensadores nos han legado una corriente de sabiduría que debemos aprovechar para enriquecer el conocimiento. Es importante destacar el concepto de Disney en relación a la competencia, por tanto se cita lo siguiente tomado de la presentación web del libro Arte Supremo, una

filosofía de atención al cliente de Juan

Carlos Jiménez (2012):

En Disney están convencidos de que la competencia es cualquier persona con la que los clientes los compare. Cualquier persona que trabaje para obtener parte del dinero que las personas disponen en diversiones, debe ser considerada un competidor. Igualmente, las empresas que elevan las expectativas de los clientes son competencia. Si satisfacen a los clientes mejor que uno, sin importar el tipo de negocio en el que estén, establecen referencias comparativas de atención y servicio que los clientes utilizan para evaluar tu trabajo (artículo web).

La experiencia de Disney radica en asignar todos los recursos y esfuerzos a la satisfacción del cliente y cubrir sus necesidades a corto plazo, de este proceso depende el éxito. Lo más importante es atender a las personas, incluso por encima del puesto de trabajo, los planes no deben ir orientados a la sola ganancia sino a satisfacer al cliente y por tanto la ganancia viene como consecuencia.

Llano (2013) afirma:

Fue el propio Walt Disney el que creó el modelo de calidad del servicio cuando imagino por vez primera los parques temáticos hace más de medio siglo. Posteriormente en 1982, la reputación de la compañía dio un gran salto cuando Tom Peters la elogio en su exitosa obra En Busca de la Excelencia (ediciones folio). En el libro, Peters destaco los sistemas aplicados por Disney para el entrenamiento del personal, y los directivos y ejecutivos de otras compañías empezaron a preguntarse cómo podrían imitar aquellos métodos (Foro educativo web).

La fórmula del éxito de Disney

**Liderazgo ----- Actor (empleado) ---
--- Excelencia ----- Invitado
(cliente) ----- Satisfacción -----
Beneficios**

Fuente: Llano, Patricia (2013)

El éxito de la Compañía Walt Disney se debe al estilo creativo e innovador donde el empleado es el actor de una gran ilusión escénica y el cliente es un invitado especial que debe irse lo más satisfecho posible. En este sistema el equipo de trabajo tiene participación en la toma de decisiones

de la compañía escuchando sus opiniones, criterios y sugerencias de modo que puedan debatir sobre la decisión más acertada para alcanzar los objetivos de la organización, tales como mantener el entusiasmo y permanecer en la memoria de sus clientes para que estos vuelvan en lealtad al servicio.

Si toca resumir la doctrina gerencial Disney en 4 palabras estas serían “Soñar, creer, atreverse, hacer”, muchos los presentan como los cuatro pilares para formar a sus empleados. Disney a nivel de gerencia, representa el modelo empresarial perfecto de una empresa en cuanto a la dirección, la estrategia global, su incomparable atención al cliente, su creatividad productiva y la espectacular rentabilidad lo demuestran. Mort (2010) especifica: “Tu competencia es cualquier persona que eleve las expectativas de sus clientes, porque si alguna persona satisface a los clientes mejor que tú, sin importar el tipo de negocio en que se encuentre, a la hora de las comparaciones tú sufres” (p. p. 9).

El libro “Las 7 claves del éxito de Disney” confiesa este secreto de la

compañía, no es competidor solamente los que tienen otro parque de diversiones sino cualquier otra empresa así preste un servicio diferente, pues la comparación está sobre todo en el trato. Para ellos ir a otro parque de diversión podría aumentar las ganas que lo lleven al parque de ellos, pero solo la atención y el grado de satisfacción garantiza el primer lugar y que desee regresar y recomendar a otros.

Esbozando las 7 claves mencionadas son:

¿Quién es la verdadera competencia? Prestar una exagerada atención a los detalles. Todos predicán con el ejemplo. La importancia de las cosas que no se ven. Ponerse las orejas. Mantener la magia en movimiento. Todas las personas marcan la diferencia.

El liderazgo de Disney no tiene bases secretas ni misteriosas. Los principios de su cultura organizacional, en la práctica, pueden ser imitados por cualquier empresa que desee cosechar la lealtad y la máxima rentabilidad de sus clientes. Especialmente las

organizaciones de servicio
(Jiménez, artículo web).

El propio Disney pensó y creó un modelo de calidad de servicio basado en la complacencia del cliente, si este se va satisfecho, las ganancias vienen por consecuencia. Para lograr esto es importante que el trabajador se sienta a gusto en la empresa, desarrollando un sentido de pertenencia que sienta que labora para su familia. Empleados directo de Disney, testimonian que todos lo llamaban por su nombre y que podían conversar con él como si de un padre se tratara.

Cuando las 7 claves hablan de ponerse las orejas, es una mención a la necesidad de escuchar, la sugerencia, la corrección y hasta las quejas por pequeñas que parezcan logran la diferencia y más si se trata del usuario de un determinado servicio. Esta gran diferencia comienza en pequeños detalles que marcan la distinción y en cumplir, el cliente no puede sentirse defraudado ni en lo más mínimo, hasta aquello que no es perceptible a simple vista por el usuario debe ser cuidado en detalle. Mort (2010) señala:

Es la forma de trabajar de Disney: predicar con el ejemplo. No significa cumplir con el trabajo sino la forma de cómo se hace, preservar la experiencia mágica de los invitados al máximo posible, no se limitan a hablar, lo hacen de manera proactiva. Eso es lo que en Disney significa cultura. Cada vez que un cliente entra en contacto con la firma, se tiene la oportunidad de crear valor, si se aprovecha, se ganará, si se desaprovecha, se perderá (p. p. 35).

Llegando a la 7ma clave Disney, considera importantes a todos, sin excepción todos hacen la diferencia y merecen ser estimulados. De hecho se cuenta que tenía mensualmente como premio una tarjeta al “Empleado fanático en la atención al cliente”, sin duda conocía principios de la psicología industrial que proponen la importancia de la motivación extrínseca al logro, el estímulo y las palabras de afirmación pueden ser la clave de un óptimo rendimiento. Siguiendo a Lorenzana (2015):

La motivación extrínseca, son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: satisfacer expectativas en el trabajo, el propio salario del trabajo, cuando hacemos algo a cambio de un bien material etc. (blog en la web).

Disney da confianza a sus colaboradores que permita que estos formen parte de los propios sueños del autor. El método para ello era bastante sencillo permitiendo que sus colaboradores participen con ideas nuevas al inicio de cada producción o evento, al sentirse todos escuchados en cada reunión, se sienten sin duda comprometidos en el trabajo y parte del éxito que pueda repercutir, pues Disney animaba a todos a expresar ideas y sugerencias.

La clave del éxito de este hombre era creer en lo que se planteaba lograr, soñar para después hacer y sobre todo no apartarse de sus valores para plantearse el éxito. Los valores de la empresa Disney fueron la seguridad, cortesía, espectáculo, eficiencia y sentido común. Nunca se podía poner en riesgo la seguridad e intereses del cliente. “Los visitantes son nuestros invitados” es un lema que Walt Disney mostro en la inauguración de Disneyland. Walt Disney sabía que querían sus visitantes, su público estaba compuesto por, vecinos, personas conocidas, amigos. Cuesta cinco veces más atraer a un nuevo cliente que mantener uno (Walt Disney company 2010; Pag. Web)

Las jornadas para soñar son la manera más rápida y productiva de lograr la flexibilidad y apertura de los estamentos de una empresa. Sería pertinente afirmar que Disney forjo unos valores y creencias que guiaron toda su vida, y los sólidos valores familiares que llevados a la corporación subsisten y constituyen la base de la Compañía Disney a nivel global. Se puede resumir la gerencia

Disney en uno de los postulados de Daniel Goleman en su libro **Inteligencia Social** (2006):

La sintonización es la atención que va más allá de una empatía momentánea y llega a ser una presencia completa y sostenida que facilita la afinidad. Le ofrecemos a una persona nuestra atención absoluta, y la escuchamos absolutamente.

Procuramos entender a la otra persona en lugar de solo dejar sentada nuestra opinión... Todos podemos facilitar la sintonización simplemente prestando más atención, intencionalmente (pp. 132).

Profundizar en esta norma de inteligencia social y encontrarse con las claves del éxito de Disney donde la atención está directamente enfocada en los intereses de los usuarios, donde la mejor estrategia es escuchar las necesidades de los mismos y actuar de acuerdo a sus expectativas, pero no solo del usuario, sino también del equipo completo, donde el trabajador deja de ser un objeto pasivo que recibe órdenes por un salario, para ser un sujeto activo que da ideas y se

siente escuchado dentro de un equipo que tiene un sueño común. Esto refiere a dos conceptos gerenciales aplicado en el libro de Stephen Covey **“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”** (2011):

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos (pp.260).

Esto clasifica el elemento Disney con total precisión, donde el éxito no

radica en una sola persona o firma por más ente creativo que sea, siempre aplico la idea que el éxito dependía desde su oficina hasta el portero que recibe el público en la entrada y que sin duda su contacto directo con el cliente puede generar una idea que lleve el negocio al estrellato. Otro concepto de la gente altamente efectiva aplicado en la gerencia Disney es “Empezar con el fin en la mente” como señala Crazykau (2012):

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi (p. p. 2).

Por último encuadra en la gerencia Disney el hábito que habla de “Primero

comprender para ser comprendido”, aspecto que es base fundamental en las empresas señaladas, puesto que la satisfacción del cliente es prioridad y escuchar las sugerencias y quejas para un mejor servicio, esto contando a lo externo y en lo interno escuchar las inquietudes de los colaboradores (noción fundamental de ver el equipo de trabajo más allá de empleados), entendiendo sus inquietudes y aportes antes de tomar decisiones unilaterales.

Lee Cockerell, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones de Walt Disney en su libro “**Ponga magia en su empresa**” comentado por Méndez (2009) describe las diez estrategias desarrolladas por Disney.

1. Todo el mundo es importante
2. Rompe moldes: reinventa tu negocio
3. Has de tus empleados tu marca
4. Haz magia con el entrenamiento
5. Evita los trastornos
6. Averigua la verdad
7. Utiliza combustible gratis
8. Sitúate a la cabeza del pelotón
9. Vigila lo que dices y haces
10. Afianza tu carácter

Momento emprendedor (gerencia Disney)

El éxito de La gerencia Disney se encuentra en su recurso humano, La capacidad de emprendimiento, idealismo y eficacia en su desempeño. En este sentido lo recomendable sería un diseño de competencias para el trabajador (actor mágico) de La empresa. Es imprescindible el contacto directo con el cliente a través de encuestas, departamento de quejas, entre otros para evaluación y mejora continua de la gestión.

Diseño de competencias

. **Competencias relacionadas con el saber:** Servicio al cliente y manejo de herramientas informáticas, promoción de productos y servicios, relaciones humanas, habilidades especiales según La empresa (en este caso las empresas Disney se vincula la parte recreativa, pero cada una, lo lleva a su rubro específico).

• **Competencias relacionadas con el saber hacer:** Planificación y gestión, iniciativa, experiencia técnica, trabajo en equipo, comunicación asertiva y empatía, capacidad de análisis, búsqueda y procesamiento de

información, visión estratégica, capacidad de argumentación, orientación al cliente, compromiso organizacional.

• **Competencias relacionadas con el ser:** Compromiso con el aprendizaje, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, adaptación al cambio, creatividad y capacidad de innovación, perseverancia, persistencia y orientación al logro, buena expresión verbal y seguridad, inteligencia emocional, flexibilidad, persuasión, iniciativa, capacidad de proyección y opinión, atreverse a soñar, receptividad y escucha.

POSTURA CONCLUSIVA DEL TEMA

La gerencia debe basarse en aspectos humanos y multidimensionales que van más allá del materialismo como medida de éxito, lo que lo hace un quehacer transcomplejo de cara a las necesidades del hombre de hoy, dejando de nuevo opinar a Marinoff (2003) dice:

La satisfacción de las necesidades materiales, emocionales e intelectuales

no basta para sustentar a la gente de un modo profundo. Así, tarde o temprano, la mayoría de personas busca caminos espirituales en la vida, ya sea a través de religiones organizadas tradicionales, de sistemas de creencias no tradicionales, de la sabiduría perenne de Oriente, de planteamientos new age o, incluso, de la filosofía secular (p. p. 412).

Se parte de una gerencia que comienza en la identidad de la persona que lo lleve no solo a ocupar un cargo lucrativo, sino a emprender como Ulises un viaje lleno de aventuras con una visión clara con respecto a un proyecto a emprender, con valor creatividad y dispuesto a desafiar peligros, ataques de gigantes que se quieren comer al pequeño (que abundan en la gerencia) y cantos de sirena (que engañan al interlocutor para manipular y subordinar) y por supuesto con la guía de la sabiduría. Choza J. y Choza P (1996) comentando La aventura de Ulises señala:

Cuando el saber está muy elaborado y resulta muy firme para los hombres, cuando ha cristalizado en

formulaciones filosóficas y jurídicas, en correspondencia con una estabilidad política y social, que es lo humano y que no lo es resulta muy cierto, y las fronteras de lo inhumano aparecen muy claras. Pero cuando el saber y el poder establecidos se desequilibran y entran en crisis, cuando el mundo en el que vive el hombre se amplía y sus bordes anteriores se rompen, entonces las frontera que eran nítidas se difumina. La definición que los hombres tienen de sí mismos se torna problemática, y hay que encontrar sus nuevos límites (p. p. 64).

Para muchos la gerencia y los negocios es meramente económico pero algunos lograron ver algo más. Lo anteriormente citado lleva a concluir lo delicado que es el ejercicio de esta actividad que implica autoridad y liderazgo. Santo Tomás de Aquino y Maoménes aceptan que si bien todos los hombres son iguales, sus capacidades los hacen diferente. Un puesto de mando para liderar es un trabajo para gente hermosa, es una obra de arte que esculpe su obra en la más fina de las piedras: El alma humana, por tanto su ejercicio es para

aquel que posea el don celestial de educar, guiar, comprender y soñar, con una verdadera vocación que aspire al éxito en escala superior.

Se hace imprescindible la aparición de un nuevo tipo de gerencia que marche al ritmo de las tendencias en comunicación y por ende de mercadeo global, para lo que Gardner (2011), plantea la necesidad de un gerente con cinco formas de pensar: la mente disciplinada, la mente sintetizante, la mente creativa, la mente respetuosa y la mente ética; todas éstas llevarán a las organizaciones a una condición deseada de sostenibilidad (aspectos encontrados en los postulados del Triángulo BODIARI). Por supuesto, que los aspectos anteriores se enmarcan en las tecnologías de comunicación e información que dirigen las relaciones comerciales en la actualidad, resaltando, por lo tanto, la necesidad de una estructura compleja que brinde a la gerencia las herramientas adecuadas para acometer la tarea de relacionar a la organización con sus clientes y consumidores; satisfaciendo las necesidades de ambos a la vez que

facilita a la organización las acciones que la colocan entre los más competitivos del mercado y que genere el mayor bienestar a sus usuarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, Luis (2005). **La Era del Consumo**. IESA. Madrid- España.
- Camacho, Mercedes (2006). **El Enfoque Humanista en la Gerencia**. Ediciones de la UNELLEZ. Barinas- Venezuela.
- Chiavenato (2009). **Gestión del Talento Humano**. 3ra edición. Editora Mc Graw- Hill. Caracas- Venezuela.
- Choza Jacinto y Choza Pilar (1996). **Ulises, Un Arquetipo de la Existencia Humana**. Editorial Ariel S. A. Barcelona- España.
- Covey, Stephen (2011). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Editorial Paidós Iberica. México. 1ra edición.
- Crazyppau, J (2012). **Resumen de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Facultad de administración educativa. Universidad de México. Se consigue en: <http://html.rincondelvago.com/los-siete-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-stephen-covey-1.html> 18/02/2015

- Disney 2016 All Rights Reserved. **Página Corporativa Disney**. Se consigue en: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#corporate-citizenship>
Consulta 02/08/2016
- Garrido, Jesús (2013). **Socioglobología. Hacia una Teoría Social de lo Global**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes. Mérida- Venezuela.
- Gardner, H. (2011). **Las Cinco Mentes del Futuro**. Biblioteca Howard Gardner. Editorial Paidós. España.
- Goleman, Daniel (2006). **Inteligencia Social**. Editorial Planeta. Bogotá-Colombia.
- Enciclopedia **Biografías y Vida. La Enciclopedia Biográfica en Línea** (libro en web). Se consigue en: <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/disney/> Visto 08 de enero del 2015
- Hernández, Edgar (2013). **Dios en la Gerencia y los Negocios**. Fundación Carismah. Caracas-Venezuela.
- Inspírate compromiso Disney (2015). **Actuar con responsabilidad** (información corporativa en la web). Se consigue en: <http://www.compromisodisney.com/responsabilidad/actuar-con-responsabilidad/> Consulta 02/08/2016
- Jiménez, Juan (2012). **Disney: Excelente ejemplo de una cultura organizacional orientada al éxito** (artículo web). Se consigue en: <http://www.artesupremo.com/2012/10/disney-excelente-ejemplo-de-una-cultura-organizacional-orientada-al-cliente/> 04/11/2014
- Llano, Patricia (2013). **La firma Disney** (artículo web). Se consigue en: <http://patricia-llano.webnode.es/blog/caso-disney/> 04/11/2014
- Méndez, Ángela (2009). **La magia de Disney irrumpe en la empresa** (artículo en línea). Se consigue en: <http://www.expansion.com/especiales/empleo/master-formacion-para-profesionales/la-magia-de-disney-irrumpe-en-la-empresa.html> Consultado 21 de julio del 2016
- Mort (2010). **Las 7 claves del éxito de Disney**. Editorial Planeta. Buenos Aires- Argentina
- Sánchez, Silvia (2015). **Como logra Disney la excelencia de su negocio** (artículo en línea). Se consigue en: <http://coachparaempresarias.com/como-logra-disney-la-excelencia-de-su-negocio/> Consulta 21 de julio del 2016
- The Walt Disney Company (2010). **La Doctrina Disney** página web corporativa). Se consigue en: <http://disney-lalocura.weebly.com/la-doctrina-disney.html> 13/02/2015
- Taylor, S y Bogdan, R (1992). **Introducción A los Métodos**

**Cualitativos de Investigación. La
Búsqueda de Significados.**
Barcelona. Paidós.

Villasmil, Jonathan (2000, Venezuela).
Gerencia y Liderazgo (libro en
línea). Se consigue en:
www.monografias.com