

PROYECTO DE GRADUACIÓN
Trabajo Final de Grado

Gestión de las Relaciones Públicas en *Walt Disney World*
Una propuesta comunicacional para transformar el *American Pavillion* en un
World Pavillion

Dominique Furlong
Cuerpo B del PG
22 de julio de 2013
Relaciones Públicas
Proyecto Profesional
Empresas y marcas

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Análisis de identidad e historia de <i>The Walt Disney Company</i>	7
1.1. Historia y creación de la empresa	7
1.2. <i>Walt Disney Parks and Resorts</i> . Propiedades y proyectos	13
1.3. Análisis de identidad	15
1.4. <i>Disney Management Basics</i> (valores básicos de <i>management</i>)	23
Capítulo 2. Procesos de reclutamiento, capacitación y entrenamiento	29
2.1. Reclutamiento	29
2.2. Reclutamiento internacional	35
2.3. <i>Disney Service Basics</i> (valores básicos de servicio)	37
2.4. Proceso de inducción	41
2.5. <i>Trainers</i>	46
2.6. <i>Training</i>	49
Capítulo 3. Comunicación interna y externa	52
3.1. Comunicación externa	53
3.1.1. Antecedentes de campañas de comunicación externa	54
3.2. Comunicación Interna	55
3.2.1. <i>Communicator</i>	57
3.2.2. Carteleras	60
3.2.3. Intranet (<i>The HUB</i>)	64
Capítulo 4. El estado del complejo actual	70
4.1. <i>Magic Kingdom</i>	70
4.1.1. Eventos especiales	71
4.1.2. Planes de expansión	74
4.2. <i>Disney's Hollywood Studios</i>	75
4.2.1. Eventos especiales	76
4.2.2. Rumores de planes de expansión	77
4.3. <i>Disney's Animal Kingdom</i>	77
4.3.1. Planes de expansión	78
4.4. <i>Epcot</i>	78
4.4.1. Eventos especiales	79
4.4.2. <i>Future World</i>	80
4.4.3. <i>World Showcase</i>	80
4.5. Detección de sitio a mejorar: <i>American Pavillion</i>	81
Capítulo 5. Plan de reestructuración y comunicación	86
5.1. Objetivos del plan	87
5.1.1. Objetivo global	87
5.1.2. Objetivos específicos	87
5.2. Estrategia global	88

5.3. Mapa de públicos	89
5.4. Cronograma	91
5.5. Plan de acción	92
5.6. Plan de Recursos Humanos	93
5.6.1. Plan de reclutamiento	94
5.6.2. Plan de capacitación	96
5.7. Plan de comunicación	98
5.7.1. Plan de comunicación interna	98
5.7.2. Plan de comunicación externa	101
5.8. Presupuesto	103
5.9. Medición de resultados	104
Conclusiones	106
Lista de Referencias Bibliográficas	111
Bibliografía	114

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado de la carrera de RRPP pertenece a la categoría de Proyecto Profesional. Se ha optado por esta modalidad debido a experiencia adquirida luego de seis meses trabajando para *The Walt Disney Company*, que ha permitido conocer el funcionamiento interno y detectar oportunidades de mejora. Precisamente en la identificación, descripción y caracterización de estas oportunidades, así como en el desarrollo de una serie de propuestas para lograr las pertinentes mejoras, consiste el presente Proyecto Profesional. Con respecto a la línea temática, esta abarca Empresas y marcas.

A partir de la decisión tomada por la empresa de transformar el *American Pavillion* del parque *Epcot* en un sector multicultural que se denominará *World Pavillion*, el objetivo principal del trabajo es identificar y fundamentar la necesidad de esta reestructuración. Para este fin propone intervenir con la creación de un plan estratégico (medios y formas) y de comunicación de RR PP, que resulten viables en el contexto actual de la compañía, así como las herramientas necesarias para llevarlos a cabo.

Para efectuar este objetivo primario, ante todo fue necesario cumplir con una serie de objetivos secundarios, a saber: realizar un relevamiento del complejo *Walt Disney World* para adquirir los conocimientos necesarios hacia una ejecución efectiva del proyecto, realizar una investigación sobre la historia y cultura de la empresa para así poder formular un proyecto coherente con los valores y metas de la compañía, formular actividades nuevas para el área del *American Pavillion* y proponer una campaña de comunicación global que impulse el área.

La metodología a través de la cual se realizó la investigación consistió, en primer término, en la recolección de datos primarios, comenzando por la observación simple y/o participante. Esta técnica fue de vital importancia para: conocer las técnicas de reclutamiento, capacitación y comunicación interna que se aplican en la compañía en la actualidad; analizar las características de la campaña global de comunicación

actualmente implementada; comparar los componentes clave del proyecto (el restaurante y los sitios de interacción con personajes) con otros dentro del complejo.

Por otra parte, los datos secundarios fueron obtenidos a partir de la bibliografía relacionada con el tema de estudio disponible en forma de libros, revistas y sitios de internet, lo que permitió realizar un relevamiento de compañías similares y analizar sus diferencias, debilidades y fortalezas, siendo esto de utilidad a la hora de tomar las decisiones pertinentes acerca de los cambios a realizar.

Además fueron tomados como apoyo trabajos realizados con anterioridad en el ámbito de la Universidad de Palermo (UP), entre los cuales se destacan a continuación los de mayor relevancia para el presente Proyecto de Grado.

Zahalsky, S. M. (2005). *Las Relaciones Públicas en el arte. Estrategias para un nuevo escenario*. Proyecto Profesional. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Este proyecto tiene como objetivos,

... establecer cuáles son los medios y las formas de comunicación utilizadas por los artistas plásticos que forman el sector de las artes, enumerar y desarrollar las herramientas de Relaciones Públicas convenientes para comunicar el sector de las artes y elaborar y proponer un plan estratégico de comunicación de Relaciones Públicas, basado en los resultados de la investigación previa, aplicable a un artista del sector mencionado, en el presente caso, un colectivo de arte.
(Zahalsky, 2012, p. 3).

Su vinculación con el presente trabajo se fundamenta desde la aplicabilidad de las RRPP en nuevos escenarios (línea temática de Medios y estrategias de comunicación): desde Zahalsky, el arte; desde el Proyecto a desarrollar, ante la reestructuración en el *American Pavillion* en el *Epcot*. En ambos casos, se concibe la disciplina de RRPP como medio para mejorar la dinámica organizacional, estructural y funcional, de ciertas entidades.

Bonfiglioli Díaz, F. G. (2012). *Red Bull Argentina. Proyecto Integral de Relaciones Públicas*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Los objetivos de este Proyecto antecedentes se relacionan con el diseño de una campaña integral de RRPP para, principalmente, adaptar las estrategias globales de *Red Bull* a la cultura Argentina y, de esta manera, crear campañas a nivel internacional jamás realizadas, generar sinergia entre las distintas áreas organizacionales, mejorar la imagen de la empresa y favorecer el posicionamiento de la marca en el *Top of Mind* de los energizantes.

De esta manera, el vínculo entre el antecedente y el presente Proyecto se halla, como en el caso anterior, en la aplicabilidad de las RRPP para mejorar la funcionalidad organizacional de cierta empresa. No obstante, el antecedente presenta una relación más íntima con el presente trabajo, en tanto se efectúa un diagnóstico histórico y organizacional de la empresa en cuestión, después proponiendo un modo de intervención hacia el mejoramiento, expansión del área empresarial: desde Bonfiglioli, para el posicionamiento de la marca de Red Bull; desde el Proyecto a desarrollar, para reestructurar el área del *American Pavillion*.

Asimismo, se comparte mucho de lo desarrollado teóricamente, en tanto la fundamentación en autores como Wilcox, Autt, Agge y Cameron (2001) y Grunig, Hunt y Xifra (2003), sobre el inicio de la edad moderna de las RRPP.

Gómez Sahaguan, M. P. (2011). *Relaciones Públicas, identidad y experiencias. El brand PR como fortalecedor de la identidad de marca*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Este Proyecto tiene como objetivos el profundizar sobre el concepto de *Brand PR* para demostrar cómo posiciona la comunicación externa de una marca frente a los competidores y cómo influye sobre los consumidores, y el desarrollar una propuesta de impacto favorable sobre la marca Zara.

El trabajo también tiene varios aspectos en común con el presente Proyecto de Grado. En él se plantea la implementación de diversas estrategias relacionales que posibilitan la mejora del vínculo de la organización con sus clientes, además de "... establecer un

posicionamiento diferenciado mediante la creación de experiencias de consumo que vinculen afectivamente a los consumidores con las marcas” (Gómez Sahaguan, 2011, p. 29). La autora cita a Wilensky (1998), quien define un concepto muy importante en relación al presente trabajo, el de *brand character* (carácter de marca), como un conjunto de características humanas que sirven para describir una marca y distinguirla de otras, y que se determina a través de variables como el sexo, la edad, el nivel socioeconómico, la cordialidad, la agresividad y la seriedad.

Bruschini, R. C. (2011). *Integración de las Relaciones Públicas al marketing multinivel. Las Relaciones Públicas como vía efectiva para la implementación exitosa del Marketing Multinivel*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Este Proyecto posee como objetivo abordar,

... las mejoras que aportan las Relaciones Públicas a la organización, para lo cual se procederá a la conformación de un área de comunicación a cargo de un DirCom, donde se realizará la planificación, ejecución y control de las acciones a implementar, el manejo de información, la creación de los mensajes claves adecuados para cada público, como también el seguimiento y evaluación de la campaña. Al implementar las herramientas adecuadas de comunicación, repercutirá de forma positiva en la difusión de la empresa, el modelo de negocio (MLM) y sus productos. Brindando la posibilidad de captar potenciales distribuidores independientes, vendedores y futuros clientes, como también el fortalecimiento de vínculos y la fidelización con los clientes actuales y la prensa.
(Bruschini, 2011, pp. 4-5).

La importancia que reviste este trabajo es la amplitud y precisión de sus definiciones de algunos conceptos fundamentales dentro del terreno de las RRPP, como ser la comunicación interna-externa, la cultura organizacional, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el respaldo de las RRPP al *marketing*. Su autora afirma que “Las Relaciones Públicas incluyen la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, la comunicación y unas de las cuestiones más importantes, el *feedback* con diversos públicos” (Bruschini, 2011, p. 11).

En este sentido, el Proyecto se asocia directamente con el presente en tanto la implementación de adecuadas estrategias de comunicación para favorecer la expansión, difusión de cierta empresa y sus servicios/ productos.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos, los cuales se disponen organizados de la siguiente manera. En el primer capítulo, Análisis de identidad e historia de *The Walt Disney Company*, es estudiada la historia de la empresa, desde su creación hasta la actualidad, para después hacer una descripción de sus unidades de negocio, poniendo un especial énfasis en *Walt Disney Parks and Resorts*, sus propiedades, proyectos e identidad, con la finalidad de obtener la información necesaria para el desarrollo del Proyecto Profesional.

El segundo capítulo, Procesos de reclutamiento, capacitación y entrenamiento, está consagrado al estudio del reclutamiento de personal de la compañía (tanto a nivel local como internacional), el conjunto de prerrogativas acerca de los valores básicos de servicio de la empresa (*Disney Service Basics*) y el proceso de inducción, así como al análisis de los procesos de capacitación de los trabajadores de la compañía. Todo ello para tener un mejor conocimiento del funcionamiento de *The Walt Disney Company* en lo que respecta a su personal.

En el tercer capítulo, Comunicación interna y externa, se comienza por el estudio de esta última, más exactamente por el análisis de algunos antecedentes de campañas de comunicación de otras compañías, para después abordar la comunicación externa de *The Walt Disney Company* y tener así la oportunidad de realizar una comparación cuantitativa y cualitativa de esta compañía con otras. Acto seguido se procedió a estudiar los procesos de comunicación interna que rigen actualmente en *The Walt Disney Company*.

El cuarto capítulo, El estado del complejo actual, es dedicado al estudio de las distintas divisiones que conforman a la compañía (*Magic Kingdom, Hollywood Studios, Animal Kingdom, Epcot*) en su estado de funcionamiento actual, analizando sus eventos

especiales y sus planes de expansión, después de lo cual son expuestas las razones por las cuales el sitio a mejorar detectado fue el *American Pavillion* de *Epcot*.

En el quinto capítulo, plan de relaciones públicas, se describen los elementos que componen el mismo y que harán posible la concreción del proyecto propuesto. El plan consta de: objetivos y estrategias globales, mapa de público con objetivos y estrategias particulares para cada uno, cronograma, planes de acción, de recursos humanos y de comunicación, presupuesto y medición de resultados.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo pretende, además de arribar a los objetivos antes mencionados, realizar un aporte significativo al conocimiento de las RRPP en los parques temáticos y de atracciones, así como demostrar que es posible, si se poseen las dosis necesarias de iniciativa, capacidad y creatividad, optimizar el funcionamiento de un sector de una empresa global de las características de *The Walt Disney Company*.

Capítulo 1. Análisis de identidad e historia de *The Walt Disney Company*

En el presente capítulo se estudia la historia de la empresa, desde su creación hasta la actualidad, para después hacer una descripción de su división *Walt Disney Parks and Resorts*, sus propiedades, proyectos e identidad, con la finalidad de obtener la información necesaria para el desarrollo del Proyecto Profesional.

Esta instancia de desarrollo bibliográfico es de suma necesidad para el presente trabajo dado que de esta manera se hacen explícitos los fundamentos filosóficos, de cultura corporativa y organizacionales en general, como primera parte o fase del análisis estratégico de situación hacia la propuesta de reestructuración en el *American Pavillion*.

Asimismo, en el presente capítulo se efectúa un análisis de identidad de *The Walt Disney Company*, considerando que la indagación sobre dicho aspecto, así como de los valores subyacentes, no pueden escapar como herramienta esencial hacia la creación de estrategias comunicacionales; en otras palabras, en cualquier intento de mejorar desde lo organizacional ciertos aspectos empresariales deben considerarse los fundamentos teleológicos que hicieron tanto al nacimiento de la compañía como a sus primeros pasos evolutivos.

1.1. Historia y creación de la empresa

El inicio de la formación de uno de los imperios corporativos considerado entre los más significativos e importantes del siglo XX no está vinculado a ningún gran polo industrial o financiero. Sus cimientos fueron clavados por un hombre que, con espíritu emprendedor y visionario, sumó recursos humanos y monetarios, compartiendo ideas, pensamientos y anhelos.

Después de un exitoso comienzo como animador trabajando para distintas compañías, Walt Disney produjo su primera película de animación, *Caperucita Roja*, que tuvo un gran éxito, lo que lo incentivó a seguir adelante con su propia compañía (que por entonces se

llamaba *Laugh-el-Grams*, en la cual su hermano Roy lo ayudaba en la parte administrativa).

En 1923 se trasladó desde Nueva York hasta Los Ángeles donde proyectó invertir en producciones cinematográficas, pues la animación no parecía tener mucho futuro. Fue entonces cuando Walt Disney creó una serie llamada *Alice Comedies* e inmediatamente consiguió cerrar un contrato con una distribuidora de Nueva York, iniciando así el *Disney Brothers Studio* el 16 de octubre de 1923.

En 1926 la misma distribuidora solicitó que los estudios de los hermanos Disney creasen un dibujo animado teniendo como personaje principal a un conejo. Nació así *Oswald* que inmediatamente se transformó en el mayor éxito nacional, posibilitando la salud financiera de la productora.

La colaboración con su hermano Roy también merece ser destacada, no como demostración de vínculo familiar, sino como una muestra de sagacidad al encontrar el uno en el otro la complementación de cualificaciones de talentos profesionales. Walt Disney simbolizaba el arte de la creación, de la imaginación y Roy Disney era el representante de la racionalidad, del equilibrio, quien controlaba los números (Greene y Greene, 1998).

Con pocos recursos, Walt consiguió dar forma, en 1928, a su primer dibujo sonoro, en el cual él mismo prestó su voz a *Mickey Mouse*, hecho que perduró hasta 1945. Esto es una demostración de hasta qué punto los profesionales que trabajan en Disney deben estar preparados para ejercer multifunciones.

En el año 1932 los hermanos Disney iniciaron una de las más poderosas ramificaciones de sus negocios: la concesión de licencias de marcas para *merchandising* en productos diversos. El grupo Disney aumentaba su aliento financiero, posibilitando nuevos emprendimientos, pues el *show* jamás podría terminar.

El paso siguiente sucedió en 1937, con el proyecto del primer dibujo animado de largometraje, *Blancanieves y los siete enanos*, que quedó entre las películas clásicas

inolvidables y uno de los mayores éxitos de taquilla de todos los tiempos. El perfeccionismo en los detalles demandó cerca de tres años de trabajo para que la película fuera concluida y su estreno se produjo en 1937, generando conmoción en todo el territorio norteamericano y recaudando más de US\$ 8,000,000 en su primera temporada de exhibición (Smith, 2001).

Con estas ganancias los hermanos Disney adquirieron un terreno en *Burbank*, California, de más de 200.000 m² e invirtieron en la construcción de amplios y modernos estudios cinematográficos.

La Segunda Guerra Mundial paralizó el ritmo de las producciones en los estudios Disney, que durante todo ese período prestó servicios de películas de entrenamiento y puso a todos sus personajes a actuar como elementos motivadores de los batallones de soldados americanos y aliados en las fronteras de la guerra.

Después del conflicto, y siempre buscando ofrecer atracciones diferentes al público, Walt Disney se lanzó a producciones documentales, siendo incluso reconocido con un Oscar dentro de este rubro (Greene y Greene, 1998).

La inversión en el perfeccionamiento de sus colaboradores siempre fue una de las más fuertes características de Walt Disney, que tenía orgullo y una satisfacción personal inigualable en proporcionar estudios de capacitación y de adquisición de nuevos conocimientos a su equipo, el que retribuía cada vez con más dedicación y ambición en hacerse mejores, lo que directamente se reflejaba en las producciones de los estudios Disney.

A partir de esta constatación, sumada al valor familiar que Walt tenía, surgió el megaproyecto de la construcción de un parque temático donde desde niños de meses hasta personas de edad avanzada pudieran convivir y compartir momentos de alegría y fantasía. El propio Walt Disney lo comentó así:

... sucedió cuando mis hijas aún eran pequeñas. El sábado era siempre el día de papá y ellas ganaban dos dólares. Acostumbrábamos salir para conocer lugares, para ver cosas diferentes, y yo las hacía andar en carroussel y las llevaba a diversos lugares. Un día yo estaba con ellas en un parque, sentado en un banco, observando el

carroussel girando y comiendo cacahuete, cuando comencé a pensar que debería construir alguna cosa, un lugar de divertimento y ocio donde padres e hijos pudieran divertirse juntos. Y fue así cuando comenzó a nacer la idea de *Disneyworld*. (Nader, 2003, p. 104).

Como el proyecto era audaz y extremadamente costoso, y en un primer momento la compañía de Walt Disney no concordó con el mismo, Walt creó una nueva empresa con las iniciales de su nombre (WED, Walt Elias Disney) para el análisis del proyecto. Como siempre supo aglutinar talentos individuales, Walt convocó en horario externo al trabajo de sus colaboradores, a algunos profesionales y bautizó este equipo con el nombre de *Imagineering*.

Este grupo, que reúne hoy a aproximadamente 2000 profesionales, fue transformando las ideas de Walt, agregándoles las suyas propias, convirtiéndolas en croquis, maquetas, plantas, fachadas y, finalmente, iniciando el primer paso de la concretización del sueño de *Disneyworld*.

La faceta de comunicólogo también estaba latente en Walt Disney. En la construcción de *Disneyworld* él introdujo el concepto de *show-performance* reuniendo los tres principales canales de comunicación (visual, auditivo y cinestésico). Añadir la emoción de la participación directa, de la total interactividad del público con los escenarios y personajes de los mundos de fantasía del parque, fue a buen seguro alguno de los grandes diferenciales del proyecto (Greene y Greene, 1998).

Como en la época la televisión se desarrollaba a pasos agigantados representando el principal medio de entretenimiento familiar, Walt Disney, que inclusive ya había trabajado en algunas producciones especiales para algunos grupos, decidió unirse a ellos con la oferta de participación en el proyecto *Disneyworld*.

Muchos productores de *Hollywood* creían que la televisión era un concurrente y muchos además la consideraban como un verdadero enemigo. Walt Disney tuvo la visión de sumarla como un aliado que lo ayudaría a diseminar la cultura Disney y hasta podría hacerla su real socia en su más nuevo ramo del entretenimiento: los parques temáticos (Capodolgi, 2000).

La elección de la red de televisión ABC, una cadena pequeña pero con grandes ambiciones, fue decisiva para que el sueño de Walt comenzara a hacerse real. El negocio consistía en ofrecer parte de la financiación para la construcción del parque, en pago de una producción semanal exclusiva para ser vista en la grilla de su programación nacional.

En una demostración de gratitud, pura teoría de la reciprocidad, Walt Disney comandó directamente la producción del programa y él mismo se propuso para presentar las atracciones, que también incluían el paso a paso de la construcción de *Disneyworld* (el mismo nombre del programa), transformando, otra vez, su sueño individual en algo colectivo, de mayor cobertura.

En pocos meses la ABC se había convertido en una de las mayores redes norteamericanas y el programa *Disneyworld* batía los récords de audiencia. Con el dinero para la inversión y las expectativas de toda una nación, Walt Disney inició la búsqueda del lugar para la efectiva construcción de *Disneyworld*. Al contratar un instituto de pesquisa, este contempló la posibilidad de adquirir un terreno en el distrito de *Anaheim*, situado a 40 km de Los Ángeles, en cuyas proximidades estaba en construcción una carretera.

La meta de inaugurar el parque en 1955 fue alcanzada y, a pesar de todo el pesimismo externo, Walt Disney, como líder de un equipo de gran valor, jamás dejó que los comentarios del mercado afligieran los ideales del grupo (Nader, 2003).

Al final del primer año de la fundación de *Disneyworld* los negocios prosperaban. Con este nuevo panorama, Walt Disney vislumbró que nada más sería un obstáculo para que sus nuevos sueños se hicieran realidad. Nuevos programas de televisión, nuevas atracciones en *Disneyworld*, su propia distribuidora (Buena Vista), nuevas producciones cinematográficas de gran repercusión (como *Mary Poppins* y *Ciento y un Dálmatas*).

Como no podría ampliar su espacio en *Anaheim*, debido al *boom* inmobiliario que ocasionó la apertura del parque, Walt comenzó a pensar en otras formas de crecimiento. Su nuevo sueño, sin embargo, era mucho más ambicioso que el anterior.

Además de causar una revolución en el mundo de la diversión, Walt quería cambiar el modo de vida de las personas con la creación de una ciudad modelo, tanto en el área ambiental como de ociosidad.

Surgió entonces el *Epcot*, que formaría parte de un conjunto de atracciones del propio *Disneyworld* y una completa infraestructura de hoteles, áreas de ocio, transportes, restaurantes, etc.

Como lugar para el parque se eligió un sitio en la península de Florida, poco valorada, con terrenos a precios módicos, con clima agradable y lejos del litoral. Orlando entonces fue la ciudad anhelada.

Toda la transacción de las compras de las tierras fue sigilosa, para no despertar nuevamente un boom inmobiliario inmediato, pues el nombre Disney ahora era reconocido como sinónimo de elevada lucratividad.

Con el apoyo del gobierno local, que percibió el gran beneficio que el Estado tendría, el día 15 de noviembre de 1965 Disney anunció su más novedoso proyecto.

Con la muerte de Walt Disney en diciembre de 1967 la empresa no se detuvo y Roy Disney le dio continuidad al proyecto de *Disneyworld*, que en 1971 fue inaugurada recibiendo el nombre de *The Walt Disney World*.

Dos meses después de la inauguración de la ciudad *Disney*, Roy falleció y un mes después Ub Iwerks, otro socio que los acompañó desde los principios. Los principales pilares humanos de la empresa habían desaparecido, pero no su legado.

Desde entonces, *The Walt Disney Company* no ha dejado de crecer y diversificarse, y actualmente es la compañía de medios de comunicación y entretenimiento más grande del mundo, contando con uno de los estudios cinematográficos más lucrativos de Hollywood, además de ser operador y licenciatario de parques temáticos y de diversos canales de televisión abierta y por cable, como ABC, ESPN y los variados canales infantiles marca Disney. Sus oficinas corporativas se encuentran concentradas principalmente en *The Walt Disney Studios*, en Burbank, California (Nader, 2003).

La compañía, que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York desde el 6 de mayo de 1991, cuenta con más de 1000 unidades de negocios diferentes dentro de cinco grandes ramas: The Walt Disney Studios, *Disney Media Networks* (ESPN, ABC, etc.), *Disney Interactive Media Group* (desarrollo *online*), *Disney Consumer Products* (merchandising) y *Disney Parks and Resorts* (desarrollo turístico).

1.2. Walt Disney Parks and Resorts. Propiedades y proyectos

Walt Disney *Parks and Resorts*, como una de las cuatro principales divisiones de *The Walt Disney Company*, se encarga de la dirección, construcción y coordinación de los parques temáticos, así como de los *resorts* dedicados a las actividades vacacionales y numerosas subempresas que ofrecen productos y servicios de ocio (Marling, 1998).

Esta división se fundó en 1971, al mismo tiempo que fue abierto el segundo parque temático de Disney, *Magic Kingdom*, en el *Walt Disney World Resort* de Florida. James A. “Jay” Rasulo es el actual presidente de la dirección, quien previamente se desempeñó en tal cargo en *Disneyland Resort Paris*.

Según Dittmer (2002), y solo para contextualizar un poco el concepto de la categoría propia *Parks and Resorts*, la misma es de gran relevancia ya que, más allá de los productos y servicios ofrecidos a modo de destinos vacacionales, se ubican cerca de las ciudades (ubicado cerca o en el centro de la misma y son en términos generales operados por una cadena), los suburbios (de tamaño más reducido que los hoteles del centro de la ciudad), las autopistas (se encuentran por lo general ubicados lejos de las zonas urbanas), y los aeropuertos (construidos en proximidad a estos). De esta manera, se cuenta con productos y servicios de gran calidad y accesibilidad, en este caso siempre contando con el estandarte de la marca de Walt Disney.

Disneyland fue fundado en 1955 en Anaheim, California, únicamente como un parque temático. En 2001 el predio fue oficialmente nombrado *Disneyland Resort* con la apertura del parque *Disney's California Adventure*, dos nuevos hoteles y el distrito gastronómico y

de entretenimientos *Downtown Disney*. *Disneyland* celebró su 50 aniversario el 17 de julio de 2005.

Según se comentara, *Walt Disney World Resort* fue abierto en 1971 junto con *Magic Kingdom* y tres hoteles en las cercanías del lago Buena Vista, Florida. El predio posee una gran superficie (prácticamente dos veces la de Manhattan), hasta la fecha solamente siendo ocupado aproximadamente un cuarto del mismo. Considerando que posee cuatro parques temáticos, dos parques acuáticos, un centro comercial y de entretenimientos, 18 hoteles y ocho hoyos de golf, *Walt Disney World Resort* se ha transformado en uno de los destinos turísticos más importantes a nivel mundial (Greene y Greene, 1998).

Por su parte, el *Tokyo Disney Resort*, en *Urayasu, Chiba*, Japón, fue abierto en 1983, luego ampliándose mediante la apertura del *Tokio DisneySea* en el año 2001. Si bien el resort posee varios hoteles, solo dos pertenecen a la compañía, siendo característica una estructura de estacionamiento que podría indicarse como la más grande del mundo. Este predio es dirigido en su totalidad por la *Oriental Land Company*, licenciado por la *The Walt Disney Company*. Construido por *Walt Disney Imagineering*, Disney mantiene cierto control sobre él, Nick Franklin conduciendo *Walt Disney Attractions Japan*, quien acuerda con la *Oriental Land Company* todos los aspectos del resort.

Disneyland Paris fue el segundo resort de Disney fuera de los Estados Unidos. Abierto en 1992 como *Euro Disney Resort* y localizado en *Marne-la-Vallée*, el resort ofrece dos parques temáticos, un centro comercial y seis hoteles. Es mantenido y coordinado por *Euro Disney S.C.A.*, una subsidiaria de *The Walt Disney Company*.

Hong Kong Disneyland es el quinto resort de Disney (el segundo en Asia). Abierto en 2005 y situado en *Penny's Bay*, isla de *Lantau*, Hong Kong, el resort consiste en un parque temático y dos hoteles, además de contar con un territorio para una futura expansión. La *Hong Kong International Theme Parks*, una empresa coordinada por *The Walt Disney Company* y el gobierno de Hong Kong, dirige el resort (Nader, 2003).

Disney Cruise Line, línea de la travesía de Disney, fue formada en 1995; sus dos naves, el *Disney Magic* y el *Disney Wonder*, comenzaron sus operaciones en 1998 y 1999, respectivamente, y fueron diseñadas en colaboración con Walt Disney Imagineering. Ambas naves ofrecen travesías por el Caribe con paradas en la isla privada de Disney en las Bahamas, *Castaway Cay*. A comienzos de 2011 se dio la bienvenida al nuevo *Disney Dream* y se espera que la próxima nave, el *Disney Fantasy*, zarpe en 2013 (HR.com, 2005).

Así, se agregarán itinerarios permanentes por las costas del Pacífico y viajes ocasionales por Alaska y la rivera mexicana.

A parte de sus parques y línea de cruceros, Disney cuenta con tres *off-site parks resorts* (situados fuera de los parques temáticos) en *Vero Beach*, Florida, Hilton Head, Carolina del Sur y el último, estrenado en 2011, en *Ko Olina*, Hawaii. También cuenta con *Adventures by Disney*, un servicio de paquetes con guías turísticos con más de 20 itinerarios a nivel mundial. A su vez, implementando sinergia a nivel global, Disney creó el *Disney Vacation Club*, un sistema de tiempos compartidos flexibles que hace uso de todas sus propiedades a nivel mundial (Marling, 1998).

1.3. Análisis de identidad

La identidad, uno de los elementos clave en el estudio de las RRPP, no es en realidad un único concepto, sino que está compuesto por una serie de elementos que conforman la realidad de la empresa. La identidad conjuga no solo lo que la empresa es, sino cómo se autodefine: desde cómo nace, hasta cuáles son sus metas y a dónde quiere llegar (Costa, 1993).

Uno de los componentes más importantes dentro del análisis de identidad de una empresa es su misión. Esta define para qué existe la empresa, qué hace y cómo lo hace. Es el punto de partida de cualquier compañía pues, una vez establecida, es la clave bajo la cual todas las decisiones estratégicas deben ser definidas. Ayuda a marcar el rumbo

dado que establece la meta final. Es, en definitiva, el objetivo máximo al que aspira la empresa como entidad.

En el caso de *The Walt Disney Company*, su misión es:

Ser uno de los líderes mundiales en producción y creación de entretenimiento e información. Usar nuestro portfolio de marcas para diferenciar nuestro contenido, servicios y productos de consumo. Buscamos desarrollar las experiencias y productos de entretenimiento más creativos, innovadores y rentables del mundo. (Smith, 2001).

Al analizar la misión es posible observar con claridad que la compañía busca diferenciarse a través de la excelencia y la calidad. Busca marcar un camino en vez de seguirlo. Es parte del espíritu de la empresa desde su concepción: el deseo de proveer lo mejor en entretenimiento para la familia. La sabiduría del fundador ha sido transmitida a través de las diferentes generaciones de empleados, aun décadas después su muerte.

Los conceptos que impone la misión, como creatividad, innovación, creación y entretenimiento, son una gran síntesis de los puntos que no pueden faltar al momento de desarrollar un proyecto para la empresa. El único elemento que queda relegado es el de la rentabilidad, que es mencionado una sola vez, y hacia el final. En cualquier otra empresa esto sería sorprendente si se considera el tamaño de la compañía y su responsabilidad para con los accionistas. Pero al analizar el mensaje completo cobra sentido, pues son justamente la creatividad, la innovación y el entretenimiento lo que diferencia a los productos y servicios de la empresa de los de otras compañías, y lo que los hace perdurar en el tiempo, con clientes que desarrollan un alto nivel de lealtad hacia la marca.

La visión, como otro componente de la identidad, es definida dentro del ámbito de las RRPP como el aspiracional de la empresa, un objetivo idílico y simbólico que la empresa formula y resume frente a todos sus públicos, su máximo ideal (Ramírez de Bermúdez, 2005). En el caso de Disney, la visión es simple y directa: hacer que la gente sea feliz. Si fuese a ser estudiada, representaría un perfecto ejemplo de lo que se espera de una visión. En una simple frase sintetiza todo lo que la empresa aspira a ser. Si se fuese a

evaluar todos los productos y/o servicios de la empresa deberían poder responder afirmativamente a la pregunta, ¿esto hará que la gente sea feliz? Así como la misión era el objetivo final, la visión representa el puntapié inicial, el concepto único bajo el cual todos los proyectos deberían ser concebidos.

En relación a otro de los componentes de la identidad, los valores componen el código ético y moral que la empresa se compromete a seguir. Funcionan para instruir al público interno sobre qué se espera de su comportamiento mientras representan a la compañía. A la vez, son una herramienta clave para demostrarle al público externo bajo qué estándares se maneja la empresa en el día a día. Es esperable que herramientas clave para la ética empresarial, como el manual de conducta del empleado y el manual de códigos de ética de negocios, nazcan a partir del set de valores (Costa, 1993).

En el caso de Disney, resulta muy interesante una exhaustiva atención al cliente, la cual incluso se ve reflejada en la cantidad de valores que enumeran. Son siete los valores que declara la empresa, un número por sobre todo simbólico para su historia. Eran siete los enanitos que acompañaban a Blanca Nieves y, de todas las películas producidas por los estudios Disney, esta es una de las más significativas. Esto se debe a que en 1937 se convirtió en el primer largometraje animado de la historia, marcando un éxito comercial sin precedentes que elevó a la compañía al reconocimiento mundial; aun en un contexto adverso, donde nadie quiso aportar a su financiación, lo que llevo a Walt Disney a hipotecar su propia vivienda para demostrar cuánto realmente creía en el proyecto (Capodalgí, 2000; Greene y Greene, 1998).

Es importante entender el nivel de relevancia que la empresa le otorga a su historia y a sus leyendas, las que se comparten de boca en boca y se usan como herramienta para fomentar la noción de que todos trabajan arduamente en pos de un objetivo mayor que ellos mismos. Y son los valores los que definen si una persona puede participar o no de este modelo de gestión tan particular.

El primer valor es el de ser abierto: una gran parte del modelo Disney se encuentra definido en función a la incorporación de las masas, es decir, propiciando la multiculturalidad y multiétnicidad. Desde su concepción siempre promovió la política de ser un lugar abierto a todos, todos los días. Un gran ejemplo de esto es la celebración de los *Gay Days*, un festival anual que actualmente convoca a más de 150,000 personas de la comunidad homosexual. Organizado por la *Orlando Gay Community*, ha sido el blanco de decenas de boicoteos y protestas por parte de grupos conservadores (*Southern Baptist Convention*, *Operation Rescue* y otros). A pesar de esto, la compañía siempre se ha mantenido firme en que el sitio está abierto a todos (Capodagli, 2000).

El segundo valor es el de respeto: quizás uno de los valores más universales a los que apelan, pero también uno de los más importantes. Aun durante el proceso de reclutamiento es enfatizado cómo todos los integrantes de la compañía deben respeto no solo a los huéspedes y clientes, sino a los compañeros, subordinados y jefes. Cualquier demostración de falta de respeto es duramente sancionada y muy mal vista, pues va en contra de una de las pautas más importantes, que es hacer que todos se sientan bienvenidos y como en casa (Greene y Greene, 1998).

El tercer valor es el de coraje: este valor demuestra especialmente cómo fue formada la empresa. Walt Disney era un ejemplo viviente de coraje, de cómo es necesario desafiar el *status quo* para lograr cosas realmente maravillosas. Desde hipotecar su casa para financiar una película hasta mudarse a Los Ángeles después de haberse declarado en quiebra para intentar fundar por segunda vez un estudio de animación. Una de sus frases más celebradas fue "Todos nuestros sueños pueden hacerse realidad, si tenemos el coraje para perseguirlos" (Smith, 2001, p. 37). Se espera de todos los empleados que mantengan vivo ese espíritu de excelencia, con la intención de siempre animarse a más, con tal de proveer lo mejor en servicio y entretenimiento.

El cuarto valor es el de honestidad: para operar un negocio, cualquiera que sea, es imprescindible poder desarrollar confianza entre los empleados y el *management*. La

honestidad juega una parte muy importante en esto y es quizás uno de los valores cuya falta es sancionada más severamente. A pesar del *stock* sobrante, o por ser destruido, cualquier instancia de robo, por más pequeño que sea (un paquete de papel higiénico, una galletita, etc.) es sancionado con el despido directo y la amenaza de cargos penales. Disney ofrece muchas libertades a sus empleados pero es terminante a la hora de sancionar incumplimientos al código de conducta.

El quinto valor es el de integridad: el más abarcativo de todos los valores definidos. Engloba todo lo que se espera del comportamiento en lo relacionado a la ética. Va más allá de alguna preocupación en particular y sintetiza cómo es esperado que todos empleados se desenvuelvan, siempre obrando por el bien y con una conducta íntegramente moral y ética.

El sexto valor es el de diversidad: este elemento ha probado ser uno de los ingredientes clave en la receta para el éxito de Disney. De la mano con ser abiertos, la diversidad es lo que hace que la marca se diferencie. En la búsqueda de ser el lugar más feliz de la tierra, la empresa apela a convocar huéspedes de todos los rincones del mundo, y para eso debe llevar la diversidad en las venas. Es por eso que contrata empleados de más de 80 países y fomenta que se hablen distintos idiomas y se compartan costumbres y tradiciones. Solo siendo diverso se puede atraer a un público diverso (Nader, 2003).

El séptimo valor es el de balance: relacionado con la diversidad, el balance apunta a lograr un ambiente donde si bien confluyen las más diversas personas, a ningún grupo le es permitido predominar sobre los otros. Esto a pesar de que tanto los huéspedes como los empleados norteamericanos son mayoría, por una obvia razón geográfica. La empresa siempre busca que interactúen y estén en ámbitos mixtos y de amplia diversificación. Así es como no se agrupan empleados de países que representan una minoría, para que no se vuelvan gregarios y puedan compartir sus experiencias y culturas con un público mucho mayor.

Otro componente de importante influencia es el de los mitos. Dentro del análisis de identidad, los mitos son las creencias (reales o no) que se sostienen dentro de una organización a lo largo del tiempo. Son transmitidos tanto formal como informalmente y representan una gran parte de lo que une a todos los empleados dentro de un mismo esquema (Ramírez de Bermúdez, 2005).

En el caso que se analiza en este estudio, la absoluta mayoría de los mitos de la compañía surgen de su creador y fundador, Walt Disney (Capodalgì, 2000). La empresa cuenta con la particularidad de que la mayoría de sus empleados fueron o son fanáticos de la empresa y nada ni nadie engloba mejor ese espíritu que el mismo Walt Disney. Difícilmente los empleados no le reconozcan la voz al escucharla o no lo puedan identificar en una imagen, o desconozcan que el nombre del complejo en Orlando fue rebautizado como *The Walt Disney World* (cuando debería haberse llamado solo *Disneyworld* como su contraparte californiana) después de su muerte, pues representaba el sueño de su vida. Es imperativo entender el espíritu y los mitos de la compañía antes de encarar cualquier proyecto porque solo así podrá sacarse provecho del mayor activo de la empresa: su gente (Nader, 2003).

Por último, pero no de menor importancia, se encuentran los ritos de la compañía, los cuales son inculcados desde el primer día de inducción. Uno de los más reconocidos es el hecho de que todos se tratan por su primer nombre. Desde el agente de seguridad hasta el *Chief Operating Officer* (CEO) de la compañía, todos los empleados deben llevar un *nametag* (portanombre) por debajo del hombro izquierdo, que incluye su lugar de nacimiento, los idiomas que habla y su apodo de preferencia, a tal punto que el CEO Robert Iger lleva el nombre Bob, y es esperado que todos los empleados con los que interactúa lo llamen de esa manera.

Es importante entender no solo que las cosas son así, sino las razones detrás de las mismas. En este caso, los portanombres cumplen el objetivo de crear esa sensación de familia, no solo entre los empleados sino para con los huéspedes. En una cultura algo fría

y distante, como lo es la estadounidense, entrar en un ambiente donde todos se llaman por apodos crea un clima distendido y relajado desde el primer momento, lo que en el mundo exterior llevaría muchísimo tiempo.

Otro elemento a destacar del *nametag* es el uso de los *pins* adheridos al mismo. Según M. Torres (*Traditions Facilitator*) (comunicación personal, 29 de enero de 2010),

... esta es una tradición que deviene del código militar; se otorgan condecoraciones por años de servicio prestados, por demostrar excelencia en el servicio o por ser ganador de algún premio destacado. Estos *pins*, usualmente dorados con algún motivo de un personaje de Disney, son usados diariamente, como forma de reconocimiento entre los compañeros. Son una gran herramienta de motivación para los empleados, pues se esmeran para desarrollar logros que puedan ser reconocidos con un premio que les dé derecho a llevar un pin.

Otro aspecto importante de identidad es la dicotomía *cast members* vs. empleados. Uno de los conceptos que se instalan desde el principio es que toda la estructura de *The Walt Disney World* es como un gran *show*. Es por eso que jamás se escuchará nombrar a los empleados como tales. Dentro de la cultura Disney ellos son *cast members*, traducible a intérpretes, y bajo este estándar se espera que todos se comporten como si fuesen actores en un *show*. Todos juegan un papel o rol dentro de áreas de un fuerte contenido temático y es importante que los *cast members* se crean ese rol para poder transmitírselo a los visitantes.

Como todo buen actor interpretando un papel, no puede faltar un buen vestuario. Es aquí donde entran en juego los *costumes*, que en cualquier otro lugar se denominarían uniformes; pero en Disney el atuendo que se usa en momentos de trabajo es considerado un disfraz necesario para que los intérpretes puedan efectivamente cumplir su rol. Aquí también entra en juego uno de los grandes mitos de la compañía. Según M. Torres (*Traditions Facilitator*) (comunicación personal, 22 de enero de 2010),

Walt Disney caminaba por una de las áreas náuticas del parque de California, cuando vio un *cast member* vestido de caballero caminando hacia su área de trabajo. Indignado por cómo esta práctica interrumpía la magia y el *show* del parque, ordenó que se construyeran túneles subterráneos que permitiesen que los empleados caminasen de un lugar a otro sin modificar la fuerte temática de cada área.

A partir de ese momento, todos los parques cuentan con túneles y está terminantemente prohibido que los *cast members* usen sus costumes en cualquier otro lugar que no sea su área de trabajo y en el momento en que estén trabajando. Cuando están tomando un descanso deben cambiarse de ropa o bien dirigirse a las áreas exclusivas de empleados. A la par de los ritos dentro de la compañía, estas áreas son denominadas *backstage*, el equivalente al detrás de escena o bambalinas con los que cuentan los teatros. Es en estas áreas donde los empleados suelen tener charlas de café y relajarse, porque una vez que salen de las mismas e ingresan a los sectores donde es posible cruzarse con algún cliente se considera que están *on-stage* (en escena) y es por esto que deben comportarse dentro de los límites de su rol.

El último de los ritos, y el más destacado, es el trato para con los clientes. Lo cual es irónico pues las palabras clientes o consumidores están terminantemente prohibidas dentro del léxico de la compañía. En vez de estas, el término apropiado para referirse a ellos es el de *guests* (huéspedes). Esto demuestra claramente una mentalidad según la cual aquellos que visitan las propiedades de la compañía no son clientes que adquieren el derecho a los servicios y productos por medio de una contratación o pago, sino invitados a los que se les debe el máximo cuidado y respeto, y ante los cuales se debe hacer todo lo posible para asegurarles el confort y la alegría de la experiencia. Nuevamente entra en juego en este término uno de los momentos más destacados dentro de la historia del entretenimiento de Disney. Está inspirado en la canción nominada al Premio Oscar *Be Our Guest* de la película *La Bella y la Bestia*, una de las más conocidas y queridas de toda la filmoteca de Disney. Esta canción define mejor que nada cuál es la actitud que se toma en Disney frente a un visitante y es a la vez muy usada en videos motivacionales y como lema del modelo de gestión de la compañía.

Este conjunto de elementos constitutivos de la identidad de la organización (misión, visión, valores, mitos, ritos) forma parte de lo que se denomina cultura corporativa, la que se define como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una

organización. Chiavenato (2002), por su parte, utiliza el término cultura organizacional para referirse a este concepto. Así, la cultura organizacional sería el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización.

1.4. *Disney Management Basics* (valores básicos de *management*)

Así como en el punto anterior se realizó el análisis de los valores como parte de la identidad empresarial, en el presente subapartado se estudiará otra serie de valores, los que se aplican a todo el *management* de la compañía. Estos son una serie de máximas que rigen para todos aquellos individuos que tienen como responsabilidad el manejo de otras personas. En un ambiente tan amplio y diverso de trabajo, estos valores logran, de forma efectiva, unificar el estándar que se espera de todos los *Leaders* (personal con gente a cargo) (Capodalgì, 2000). A continuación se presentan estos valores básicos de *management*.

El primer valor de *management*, Demuestro compromiso hacia mis *cast members*, representa una de las más grandes diferencias con los otros valores de la compañía es que se transmite como propuestas accionables enumeradas en primera persona. Esto genera un compromiso del *manager* para con este accionar. Es una manera muy inteligente y efectiva de lograr que todos adhieran, sin sonar demandante e imperativo. Fiel al estilo Disney se espera que todos cumplan con lo mismo, pero se comunica este pedido de una forma dulce e inclusiva. Si bien como concepto-fuerza es efectivo, por sí solo carece de especificidad, lo que lo haría difícil de implementar de no ser por los ejemplos que lo acompañan: según material interno de *The Walt Disney Company*, tomar un interés sincero en los *cast members*, tratarlos con bondad y respeto, y valorar su diversidad, escuchar activamente al cast, y darle seguimiento a sus *issues* con la mayor rapidez posible, siempre apuntar a ser un *Leader* más efectivo a través del aprendizaje continuo y de adaptarse a través de las experiencias.

Estos mandatos resultan sumamente efectivos a la hora de ejemplificar a qué apunta el primer valor de *management*. Resulta coherente cómo en el mismo surgen dos de los valores de la empresa en sí (respeto y diversidad). Todos los casos apuntan claramente a que una de las mayores responsabilidades de los *managers* que trabajan para la compañía es estar integrados con sus subordinados y preocuparse no solo por su desarrollo profesional, sino también por el personal. Según M. Loup (*Internal Communications Manager*) (comunicación personal, 20 de enero de 2010), “este es uno de los factores que contribuyen a las tasas tan altas de satisfacción entre los empleados”.

En el segundo valor, Conozco y manejo mi operación, y se la enseño a los *cast members*, el foco está puesto en el plano profesional. “Operación” es el término que se usa para definir el campo sobre el cual los *managers* lideran; no es solo su área de trabajo, sino que además es el rol que todos los *cast members* a su cargo deben cumplir. De este valor se destacan dos componentes: primero, la importancia de que todos los *managers* sean expertos en su área de trabajo y, segundo, la necesidad de que puedan transmitirles esos conocimientos a sus *cast members*.

Este punto es destacable, pues se asocia con el lograr demostrar el énfasis dado en la empresa a la capacitación y el entrenamiento de todos aquellos que no han llegado a ser expertos. Los ejemplos para este valor pueden hallarse en un material interno de *The Walt Disney Company*: reconocer dónde estar y cuándo estar ahí, estar disponible, visible, y ser capaz de formar parte y asistir a la operación cuando sea necesario, cuando se está on-stage, modelar y enseñar los *Disney Service Basics*, tomar medidas para transferir el conocimiento y las habilidades a tus *cast*, administrar efectivamente actividades de negocio, traducir información efectivamente y explicar claramente los porqués detrás de las decisiones, colaborar con socios de todas las líneas de negocio para asegurar una experiencia perfecta para los huéspedes y el *cast*.

Uno de los puntos más evidentes al comparar estos mandatos con los anteriores, es que son casi el doble (siete) versus los cuatro del primer valor. Esto demuestra la

importancia de este segundo valor. Si bien en Disney siempre es prioritaria la creación de un buen ámbito de trabajo (a lo que apuntaba el valor anterior), siempre los huéspedes son más importantes.

Este valor refleja claramente lo afirmado, pues explica cómo los *managers* son responsables de la creación y ejecuciones de operaciones que contribuyan a una gran experiencia para todos los involucrados.

La mayoría de los ejemplos nombrados en este caso fusionan dos conceptos clave: que los *managers* deben ser el ejemplo del conocimiento y de las buenas prácticas de negocio, y que deben tener un enfoque claro en lograr que su cast (grupo de empleados subordinados) adquieran ese mismo nivel de *expertise*.

Un mandato que muestra esto claramente es cuando se menciona la necesidad de que los *managers* asistan a su propia operación. Esto se realiza periódicamente dentro de la compañía, pues se espera que los *managers* puedan desenvolverse en las tareas de su cast cuando haya una demanda extra por parte de los huéspedes.

Asimismo, y por los menos una vez al año, los *managers* deben capacitarse en los roles que supervisan y permanecer una semana como compañero de sus subordinados (en vez de jefe) para entrar en contacto con las necesidades del negocio y las realidades de lo que es y significa ser un *cast member*.

El mandato final hace hincapié en la colaboración en pos de una mejor experiencia para todos. Esto es de suma relevancia para el negocio, pues no suele haber rotación entre diferentes áreas.

Se prioriza el desarrollo como experto en todos los empleados y es por eso que es clave que generen una gran sinergia y colaboración con las otras áreas, pues todas contribuyen a lograr las experiencias perfectas que se esperan en Disney. Se fomenta una sensación de comunidad, todos apuntando y trabajando para lograr un bien común (Capodalgí, 2000).

El último valor de *Management*, Lidero y monitoreo la *performance* del cast y las mejoras operacionales, es seguramente el más afín al negocio. Es aquí donde se refleja la importancia de los *managers* en un proceso destacado en Disney, el de evaluación y mejora. Debido a que los estándares de excelencia son tan altos, todos los empleados en Disney son sujetos a evaluaciones constantes, de las cuales surgen recomendaciones de mejora.

Aquí entra en juego otro de los grandes dichos de Walt Disney: “*Disneyland* nunca va a estar terminado. Va a continuar creciendo mientras haya imaginación en el mundo” (Smith, 2001, p. 154). De una manera más literaria, esta frase muestra perfectamente el espíritu que inspira este valor: que siempre hay lugar para mejorar y que está en cada uno de los involucrados convertir esas posibles mejoras en una realidad.

Pero así como esa frase se enfoca en la forma más idílica, el valor apunta a lo más pragmático, que a su vez está en perfecta sintonía con uno de los métodos clave de las RRPP ante la realización de un plan.

El análisis de situación al comienzo y la auditoria y el seguimiento al final. Para saber cuál es el status quo es necesario realizar un análisis que aporte conclusiones para implementar. Una vez que estas han sido puestas en acción, deben ser medidas a través de monitoreo y seguimiento para decidir su nivel de eficacia y eficiencia, y decidir si es recomendable volver a implementarlas.

Y así como nada es librado al azar en Disney, este valor es acompañado por ejemplos, como reconocer y apreciar la mejoría y la buena performance, describir cómo las acciones de los *cast members* le aportan una diferencia al *guest*, consistente y justamente comunicar expectativas y cumplir estándares, examinar, practicar, remover barreras e identificar mejorías en la operación diaria, reconocer cuándo tomar decisiones y cuándo aplicar el *empowerment* para que el cast pueda tomar sus propias decisiones, monitorear eficientemente y medir la operación.

Los dos primeros ejemplos apuntan claramente a la importancia de la motivación en el desarrollo de todos los *cast members*. Así como dentro de los ritos (ver 1.3.) se mencionó el intercambio de pins, el reconocimiento a la buena performance forma uno de los factores que mayor lealtad generan en los *cast members* para con la empresa. Debido que no se estilan los bonos o estímulos económicos, la única forma de realmente hacer que el cast permanezca contento y alegre, es demostrarle cuánto es valorado y cuánto su trabajo aporta en realidad a la organización. Es por eso que, si bien hay métodos formales de reconocimiento instituidos, el reconocimiento informal, como palabras informales de apoyo y felicitaciones, realmente pueden cambiarle el ánimo a un *cast member*.

El tercer ejemplo apela a los límites que se espera que provea todo *manager* a su cast; se destaca el foco en la comunicación, pues divide la enorme responsabilidad de cumplir con los altos estándares entre el *manager* que debe marcar las pautas a seguir claramente y el cast que debe seguirlas. Menciona también el término *empowerment*, uno de los focos de los nuevos paradigmas de gestión.

Es también una gran herramienta de motivación, pues permite a los empleados sentirse en control de sus tareas, en vez de maniatados ante las situaciones. Como compañía, Disney realmente fomenta que los *managers* les den *empowerment* a sus cast, pues esto es lo que les permite tener poder de resolución frente a cualquier situación de conflicto que surja con los huéspedes (Potterfield, 1999).

Este es un factor clave del éxito, pues justamente les brinda la oportunidad de resolver todo en el momento, minimizando los problemas y sus consecuencias. Un claro ejemplo de esto es cómo los *cast members* que trabajan en el sector de comidas pueden regalarle comida a los huéspedes (en especial a los más pequeños) cuando se les ha caído al piso o no les gusta.

En vez de dejar que los padres se enojen con el niño porque ha sido descuidado o que este llore, el *cast member* se acerca a ellos con un reemplazo y como por arte de magia logra transformar el llanto y el enojo en sonrisas.

El cuarto y sexto punto son los más enfocados al objetivo del valor, respecto de la mejora del negocio. Según M. Loup (Internal Communications *Manager*) (comunicación personal, 20 de enero de 2010), "... así como se aplica el *empowerment* al cast, con el objetivo de que pueda resolver rápidamente situaciones cotidianas, los *managers* tienen también una gran cuota de *empowerment* en lo que refiere a posibles mejoras del negocio". Al final del día, son ellos los que están en constante contacto con el manejo diario de las áreas y por eso son los más apropiados para realizar el relevamiento de estas en pos de que ofrezcan resultados y surjan recomendaciones que puedan mejorar el desarrollo del negocio.

Capítulo 2. Procesos de reclutamiento, capacitación y entrenamiento

En este capítulo se desarrollarán, solo desde lo teórico, los procesos de reclutamiento, capacitación y entrenamiento en las organizaciones actuales.

Cabe especial mención sobre el caso particular que se estudia, la empresa teniendo valores básicos tanto de *management* como de servicio orientados hacia los clientes externos e internos. Al respecto, resulta esencial la función gobierno de las compañías, como medio de orientación y evaluación del seguimiento de los conceptos/ valores por parte de los *cast members* y *managers* durante todo su desempeño.

Es decir, los procesos de reclutamiento, capacitación y entrenamiento se realizan con la finalidad de hallar eficientes trabajadores, pero no de cualquier tipo, sino aquellos que puedan identificarse con los fundamentos filosóficos y culturales de la empresa, aquellos que asuman un compromiso de identidad con la organización misma.

Aquí cobran especial importancia los procesos de inducción, orientación o integración, destinados a adaptar o ambientar al individuo que ingresa en la organización, siempre reconociendo que la compañía en cuestión posee un fuerte arraigamiento a sus creencias y valores.

2.1. Reclutamiento

La búsqueda, selección y orientación de personas involucra una de las mayores metas en términos de calidad y eficiencia para el departamento de recursos humanos de cualquier empresa (Chiavenato, 2007). Estas tareas, guardan relación con el desarrollo de integración de recursos humanos y abarca todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como con las actividades organizacionales.

Previo a la selección, se necesita elaborar un análisis, relevamiento descriptivo y elaboración de puestos, como una planeación que parte del área de recursos humanos. El reclutamiento de personal, en este sentido, puede verse como el conjunto de tareas y

procesos que se llevan adelante a fin de lograr una cantidad suficiente de personas calificadas, de manera que la compañía o empresa pueda realizar una selección de aquellas más acordes para relevar sus necesidades de trabajo. El desarrollo de las tareas de selección, por lo general comienza a partir de una decisión de línea demandada por una necesidad de personal por parte de la empresa, también denominada orden de servicio, la cual se sostiene en las necesidades de la compañía, obtenidas a través de procesos previos a este orden de tareas. Después, el sector de recursos humanos toma la decisión de aquellos métodos y fuentes de selección que utilizará.

En esta fase se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen los candidatos a la necesidad generada. Para su elaboración se debe tener en cuenta que el mercado de recursos humanos se encuentra formado por candidatos en propiedad de estar ocupados, como también desocupados o con disponibilidad. De esta manera la selección puede llevarse adelante en base a fuentes de reclutamiento interno o externo, o la combinación de ambos (Chiavenato, 2007).

La selección interna se genera cuando aparece la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para tal cuestión la organización hace un reacomodamiento de sus empleados a través de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales, respectivamente. Se sostiene en datos e informaciones que guardan relación con otros subsistemas de la administración de recursos humanos, como los informes obtenidos del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento, y del plan de carrera, entre otros.

La selección externa, por su parte, se sostiene en aquellos candidatos que provienen por fuera de la compañía, por medio de diversas fuentes en las cuales la empresa promueve la existencia de una o varias oportunidades de trabajo. Se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos calificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente, o hay una gran demanda de puestos a cubrir

que no logran saldarse con el personal existente. Los métodos más utilizados en el proceso de selección externa pueden ser utilizados en combinación, dependiendo de la estrategia que se adopte, como así también del tiempo disponible y de los recursos con los que se cuenta: archivos de candidatos que se hayan postulado de manera espontánea en selecciones previas; recomendación de candidatos a través de empleados de la compañía; técnicas publicitarias en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet); carteles promocionales dentro de la compañía; agencias de empleo (organizaciones en la que es tercerizada la selección de personal); instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela; conferencias y promociones de trabajo en universidades y ámbitos educativos; viajes de tareas de selección en otros territorios cuando el mercado local está explorado; selección a través del sistema de intranet (sistema de uso interno de la propia compañía).

Si bien *The Walt Disney World* se encuentra localizada en Orlando, Florida, el reclutamiento puede comprender todos los ciudadanos o residentes permanentes con permiso de trabajo en los Estados Unidos. Es así como, por fruto del reclutamiento local, se consigue contratar desde residentes de Orlando hasta residentes de Hawaii o Alaska.

Debido a que con más de 65,000 empleados, la compañía es el empleador en sitio más grande del mundo. Según, M. Wilson (*Trainer*) (comunicación personal, 12 de febrero de 2010), "... es tanta la cantidad de puestos que deben ser cubiertos (especialmente en temporada alta) y son tan altos los estándares que se esperan cumplan todos y cada uno de sus empleados, que el proceso de reclutamiento termina siendo casi titánico".

Hay dos grandes categorías de empleados que pueden ser reclutados a través de los procesos locales, estudiantes o localizados, que no necesariamente deben vivir cerca del sitio al momento de aplicar para un puesto, pero si deben estar dispuestos a mudarse una vez contratados. Los empleados localizados caen dentro una de tres categorías,

dependiendo de la cantidad de horas que trabajan: los empleados *full-time*, que trabajan un mínimo de 36 horas por semana; los empleados *part-time*, que trabajan un máximo de 20 horas por semana; los empleados *seasonal*, que trabajan un mínimo de 40 horas al año y no tienen obligaciones contractuales de horarios ni días de disponibilidad (por el contrario, suelen tener otros trabajos y suman turnos durante las temporadas altas).

Para este tipo de empleados hay dos formas de comenzar el proceso de reclutamiento. La primera, y la más común, es a través de la web. El sitio www.disneycareers.com postea búsquedas, los candidatos deben generar un usuario online, al que le cargan su *currículum vitae*, y después completar un test online. Este test es de formato *multiple choice* y es el mayor filtro por el que pasan los candidatos. El cuestionario apunta a medir no solo las aptitudes y habilidades básicas requeridas de un futuro empleado, sino a testear sus valores y conductas, y como se asemejan a los valores que se pretende tengan todos los empleados, y si son capaces de atenerse a los códigos de ética y comportamiento. Esta parte del proceso es la más determinante para el futuro del entrevistado. De acuerdo con S. T. Falkner (*Learning and Development Manager*) (comunicación personal, 11 de febrero de 2010), "... de reprobado el test, que es corregido automáticamente por el servidor de la empresa, se le denegará su aplicación y se le impedirá aplicar a cualquier trabajo dentro de la compañía por un período de seis meses".

En el caso de ser aprobados, se les informa que acceden a la próxima etapa, que suele consistir en una entrevista telefónica. En esta etapa se evalúa si el candidato cuenta con los valores y predisposición necesaria para formar parte de la compañía. Si bien el candidato ha declarado postularse para un puesto o área en particular, es un elemento clave de esta entrevista su evaluación para diferentes áreas o puestos. El entrevistador preguntará sobre la flexibilidad que tiene el individuo y le pedirá que presente una lista de prioridades o preferencias. Una vez que haya declarado áreas de interés, puede serle ofrecido un puesto dentro de esa área, aun si está último en su lista.

De considerarse candidatos viables para la empresa, y en el caso de que haya vacantes que se ajusten a sus intereses, los aplicantes serán invitados a participar de la próxima etapa.

Para la minoría de candidatos, que cuentan con la proximidad geográfica suficiente para acercarse directo a las oficinas, también pueden hacerlo en ciertos días y horarios. El edificio donde se desarrollan las actividades de reclutamiento es llamado *Casting*, siguiendo con la costumbre de que todo el complejo forma un gran *show*. *Casting* justamente es el término usado para el proceso de selección o audición de actores en un *show*. Deben concurrir vestidos profesionalmente, con su currículum vitae y, una vez allí, dependiendo de la disponibilidad de entrevistadores, pasaran por una o dos etapas del proceso de selección, después de lo cual podrán ser contratados, denegados o se les pedirá que regresen a sus hogares hasta que la decisión final haya sido tomada. Al respecto,

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo.

(Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003, p. 91).

Para lograr esto, la segunda y final etapa en el proceso de selección en *The Walt Disney Company* consiste en una entrevista presencial en las oficinas de *Casting*. La entrevista refiere a un proceso de comunicación entre dos o más personas, pudiendo abarcar las modalidades de estandarizada, dirigida, no dirigida, situacional, de descripción de comportamientos, de grupo o por computador. En todo caso, se reconoce que las entrevistas permiten una mayor comprensión de los factores incluidos ante la evaluación del personal (Chiavenato, 2007).

En *The Walt Disney World*, para aquellos cuya residencia física se encuentre a más de 200 millas de las oficinas, se les ofrece la posibilidad de realizarlas por *Skype*. Esto es algo que permite a los reclutadores ampliar muchísimo la base de candidatos a

entrevistar y, por ende, rinde una tasa mucho mayor de candidatos calificados y conforme a las expectativas de la empresa para el puesto. En esta etapa el entrevistador inicial ya ha preseleccionado al candidato para un área en particular, por lo que se evaluarán las aptitudes del mismo para el rol.

Las entrevistas son situacionales, un método muy popular entre las empresas multinacionales americanas, por su capacidad para predecir acciones futuras. El método situacional consta en realizar preguntas que buscan encontrar casos en el pasado del candidato que demuestren habilidades o aptitudes que la empresa valora y desea en sus empleados. Este método se basa en la creencia de que si la persona provee muestras de que ha obrado en su pasado de forma acorde a como la compañía desea que sus empleados actúen, el mismo seguirá actuando de la misma manera, una vez que sea puesto frente a situaciones del estilo en el ámbito laboral.

Una vez finalizada la entrevista, dependerá de la demanda que tengan los reclutadores para contratar personal. En el caso de que fuese alta y el candidato cumpla con los requisitos, es posible que se le ofrezca un puesto en ese momento, normalmente cuando la demanda no es tan alta; cuando el candidato no haya aprobado se le informará vía *e-mail* al término de un mes.

En lo que respecta a los empleados no localizados, que pasan por el proceso de reclutamiento local, el mismo cuenta con algunas particularidades, pues son estudiantes universitarios o terciarios.

Según M. Loup (*Internal Communications Manager*) (comunicación personal, 20 de enero de 2010),

... estos empleados aplican a puestos que se encuentran dentro del *College Program* (CP), un programa de pasantías profesionales bajo el cual alumnos de instituciones universitarias estadounidenses, deciden tomarse un semestre para mudarse y trabajar dentro de *The Walt Disney Company*. Se les asigna viviendas dentro de complejos especializados que comparten con otros estudiantes y un sistema de traslado hacia y desde el trabajo. Una vez allí se desarrollan en los mismos trabajos que cualquier empleado localizado.

Como los empleados del CP representan aproximadamente el 30% de la fuerza laboral total, y a su vez rotan cada seis meses (pues esa es la duración de su programa), el reclutamiento es clave y debe representar un esfuerzo arduo y constante para los reclutadores. Es por eso que la compañía emplea reclutadores universitarios que suelen haber sido participantes del CP para que vayan a las universidades a dar charlas y conseguir aplicantes. En consecuencia, el proceso cambia frente a aquel de los empleados localizados. El primer requisito para poder aplicar es asistir a una de las charlas informativas que se dictan en los campus universitarios. Si hubiese alguien cuya universidad no participa de las charlas, puede acercarse a otra universidad o bien mirar la presentación online. Aquellos que asistan a una presentación tienen la oportunidad de entrevistarse de inmediato individualmente o en grupos de un máximo de tres personas, dependiendo de la disponibilidad de los entrevistadores. El formato de la entrevista es un híbrido entre las dos entrevistas del proceso regular, pues representa la única instancia de evaluación para los candidatos. Las decisiones finales son comunicadas entre dos semanas y dos meses después de esta entrevista.

Para aquellos que acceden a la presentación por la web, después deben completar el mismo test que para los empleados localizados que aplican a través de la página web. En el caso de reprobalo, sufrirán el mismo destino que los localizados. Pero si lo aprueban serán contactados telefónicamente para una entrevista muy similar a la que tienen que pasar aquellos candidatos que han realizado las entrevistas presenciales. De la misma manera son contactados entre dos semanas y dos meses después, con las respuestas finales.

2.2. Reclutamiento internacional

El proceso de reclutamiento internacional es bastante similar al que se hace dentro de los Estados Unidos con una gran excepción, que es el proceso de autorizaciones de visas de trabajo. Todo individuo no estadounidense que desee trabajar en ese país debe

tramitar una visa y un número de seguridad social. Este es un complejo y burocrático proceso que depende de los consulados estadounidenses de cada país, razón por la cual los tiempos suelen ser más largos para este proceso. Además, porque es Disney el *sponsor* en cada una de las visas, los aplicantes deben presentar una serie de formularios como antecedentes penales, certificados de nacimiento, etc. (Capodolgi, 2000).

La otra gran diferencia es la flexibilidad del proceso. Debido a que se recluta en más de 80 países, se necesita un grado de adaptación mayor para lograr buenas tasas de reclutamiento con excelentes candidatos. El proceso más utilizado comienza con la contratación de *recruiters* locales. Así, como los representantes universitarios para los estadounidenses, los *recruiters* suelen ser jóvenes que alguna vez realizaron una experiencia laboral en Disney. Son ellos los encargados de realizar charlas sobre los distintos programas, difundirlas y después efectuar entrevistas grupales que sirven como el filtro inicial para los candidatos. Estas entrevistas son equivalentes a la primera entrevista que se realiza *in situ* para los empleados localizados. En aquellos casos en que el aplicante sea residente en un país en el que no se realizan las charlas, la primera entrevista puede ser por teléfono. Todas las entrevistas son en inglés, pues si bien se es aceptable y hasta deseable que los candidatos tengan un acento local, es importante que puedan sostener una conversación en inglés. Aquellos candidatos seleccionados serán informados hasta un mes y medio después.

La segunda etapa es pautada con mucha anterioridad, pues requiere que reclutadores (en su mayoría estadounidenses) viajen a los distintos países a ofrecer una nueva charla y entrevistar a los candidatos preseleccionados. En esta instancia es cuando definen si serán aceptados en el programa y qué puesto de trabajo se les ofrecerá. Hasta tres semanas después los candidatos serán contactados por teléfono para informarles los resultados y, en los casos exitosos, realizarse la oferta formal del puesto al que accederán (Capodolgi, 2000).

Es importante destacar que todos los candidatos internacionales son evaluados para posiciones temporales de entre 2-12 meses dependiendo del programa al que califican. Uno de los programas principales es el *International College Program (ICP)*, similar al CP, el que requiere que todos los candidatos sean estudiantes universitarios. Pero en vez tomarse un semestre de la facultad, este programa es realizado en el período de vacaciones de verano del aplicante, para no interrumpir con los estudios. Ya sea entre diciembre y marzo para los estudiantes del hemisferio sur o entre junio y septiembre para aquellos del hemisferio norte.

El otro gran programa es el *Cultural Representative Program (CRP)*. Este nace específicamente a partir de una necesidad de negocio. Dentro del parque *Epcot* se encuentra el *International Showcase*, un área que alberga pabellones que representan distintos países, todos con restaurantes y bares que venden la comida típica de ese país (por ejemplo, *Champagne* y *Croque Madames* en Francia) y negocios que venden productos de marcas reconocidas de dicha nación (por ejemplo, productos Adidas en Alemania). Pero fiel al estilo de Disney, nada está librado al azar, y es por eso que todo el cast que mantiene contacto con los huéspedes también es representante de ese país; no solo para brindarle autenticidad a los pabellones, sino para interactuar con la gente y realizar un intercambio cultural. Estos aplicantes suelen quedarse entre seis meses y un año, y no es necesario que sean estudiantes.

2.3. Disney Service Basics (valores básicos de servicio)

Así como la empresa tiene valores básicos de *management* (ver 1.5.), también tiene valores básicos de servicio que aplican a absolutamente todos los empleados del sitio, incluido los *managers*. Es el objetivo de esta serie de valores que formulen una guía sencilla de qué conceptos deben tener en cuenta todos los empleados en todo momento. Etkin postula en este sentido que “la función gobierno” en las compañías es el nivel donde se formalizan las decisiones estratégicas que involucran el tiempo futuro de

aquella y que tales decisiones se estructuran en una serie de elementos, y que uno fundamental de los mismos se refiere a los,

... valores y creencias: las decisiones de gobierno se basan en primer lugar en los principios, valores y creencias que conforman el llamado “ethos” (o carácter) de la organización. Son principios que reflejan los acuerdos básicos y las ideas fundacionales de la organización.
(Etkin, 2000, p. 54)

A continuación se presentan estos valores básicos de servicio.

“Proyecto una imagen y energía positiva”. Este quizás sea el valor más obvio para todo aquel que haya visitado alguna vez los parques. Desde el momento que cualquier huésped ingresa al complejo, nota la alegría contagiosa que comparten los *cast members*. Una gran parte de lo que lo convierte en “el lugar más feliz de la tierra” es justamente que todos y cada uno de los empleados siguen este mandato a rajatabla. Los ejemplos que lo acompañan son: sonreír, mostrarse accesible, mostrarse contento e interesado, modelar el *Disney Look*, mantener las conversaciones positivas.

Todos los ejemplos contribuyen a lo que se espera del cast, que sean una fuente de felicidad y ayuda para aquellos que los rodean. Posiblemente el más importante y claro sea el primer ejemplo, pues es la forma más simple y económica de transmitir felicidad: la sonrisa. El punto que más difiere del resto es el que menciona el *Disney Look*, que son las normas de apariencia a las cuales todos los empleados deben someterse. En general, son simples y apuntan mostrar una apariencia natural que no sea intimidante para los huéspedes. Se prohíben las tinturas no naturales, los *piercings* y los tatuajes, en el caso de los hombres también está prohibido el vello facial, a excepción del bigote, debido a que Walt Disney lo llevo toda su vida (Kober, 2007).

“Soy cortés y respetuoso con todos los huéspedes, incluyendo a los niños”. Este valor se relaciona con los valores de la empresa. Por lo tanto, no solo nombra el respeto sino que da entender que es importante mantener el mismo frente a la diversidad cuando hace uso de la palabra “todos”. El destaque para con los niños se da porque es lógica, si se toma en consideración la cantidad de huéspedes menores que visitan el sitio, siendo

importante que los empleados desarrollen paciencia para poder atenderlos con una sonrisa en todo momento. Según material interno de *The Walt Disney Company*, este valor es claramente representado por los siguientes casos: hacer contacto visual y sonreír, desarrollar interacciones con los *guests*, tratar a los *guests* como individuos, saludar y darle la bienvenida a cada *guest*, agradecerle a todos los *guests* e invitarlos a que vuelvan.

Todos estos puntos están delimitados para fomentar la sensación de que los visitantes son realmente huéspedes dentro del complejo, cuya presencia se valora y respeta. Es importante que todos y cada uno de ellos se sienta importante y especial; muy en línea con las creencias de Walt Disney, que siempre aseguró que se ama entretener a reyes y reinas, pero que todos son *very important persons* (VIP). Es la meta de que los huéspedes dejen los parques con una experiencia única y con ganas de regresar, y por eso es que es tan importante que los *cast members* traten a todos los que se cruzan con ese nivel único de servicio y cuidado. A diferencia de otras empresas, en las que las interacciones serían consideradas como pérdidas de tiempo, en Disney se valora que los empleados se involucren con los *guests* con los que entran en contacto y busquen desarrollar lindos momentos, ya sea una charla agradable o sacarles una foto.

“Me mantengo en personaje e interpreto mi papel”. Nada podría ayudar más a perpetuar el rito de que todo es un *show*. Es lo que marca la importancia de que cada empleado está desarrollando un rol en una obra. Ayuda también a generar un espíritu de compañerismo, pues todos los empleados tienen un rol a seguir y se ayudan entre sí para armar el mejor *show* posible. Algo a destacar también es que no se permite que el empleado demuestre algo que no sea acorde a lo que espera la compañía. Sin importar que esté pasando, siempre es necesaria la sonrisa y la buena predisposición. Hay tres ejemplos que acompañan a este valor: preservar y proteger la magia, proveer *show* y seguridad de excelente calidad, desarrollar el rol eficientemente, reduciendo problemas e inconvenientes (Madison Paton, 1997).

Si bien son menos los ejemplos que en los otros valores (tres en vez de cinco), son bastante claros y concisos. El primero habla de la magia, componente infaltable dentro de cualquier proyecto en Disney. El objetivo de esto es asegurarse que los empleados frenen el escepticismo con el que algunos enfrentan a los personajes y los cuentos de Disney para mantener ese ambiente de magia y fantasía que se espera dentro del parque. Un ejemplo claro de esto es que todos los *cast members* siempre hablarán de los personajes de las películas como sujetos de la realidad, porque forman parte de la realidad en Disney. El segundo punto muestra abiertamente la búsqueda de la excelencia que se espera de cualquier miembro del cast, no solo en referencia a la creación de un *show* para los huéspedes, sino para mantener los altos estándares de seguridad que forman la base de la operación. Según M. Wilson (Trainer) (comunicación personal, 12 de febrero de 2010),

...el último punto menciona la eficiencia, algo que es logrado a través de la capacitación, pues los empleados deben estar preparados para enfrentarse a un gran volumen de personas diariamente, y solo pueden desarrollar eficiencia después de entrenamiento pues primero siempre está la prioridad de que las tareas deben realizarse a la perfección.

“Voy más allá de lo que se requiere”. Si bien es el último valor, es quizás el más importante y el que mejor define el espíritu que comparten todos los empleados. Ir más allá bajo los estándares de Disney es superar la excelencia, pues el estándar esperado de cualquier *cast member* es siempre la excelencia; ir más allá significa superar y destacarse en una escala sumamente difícil. Esto realmente engloba, porque todo el sitio se encuentra tan cerca de la perfección, y todos los competidores se encuentran tan lejos de poder recrearlos. Es parte de la mentalidad de todos los empleados que los huéspedes y el *show* siempre se merecen un esfuerzo extra para ser cada día mejores. Es este realmente el mayor activo, por el compromiso que se logra por parte de un equipo tan grande y diverso, que sin importar sus diferencias apuntan a lo mismo y lo logran. Los ejemplos que acompañan son: anticipar las necesidades y ofrecer asistencia, crear sorpresas y *Magical Moments*, proveer *Service Recovery* inmediato.

Es interesante como hacen foco en la importancia de anticipar. A diferencia de lo que se podría creer, de que los empleados están programados para actuar de cierta manera, es clave que tengan la libertad de pensar por ellos mismos y tomar decisiones que impacten positivamente en el negocio. Un buen ejemplo de esto es el tercer punto, que menciona al Service Recovery inmediato. Este es definido como toda retribución o compensación que los empleados ofrecen a los huéspedes por situaciones que los exceden (por ejemplo, regalarle una gaseosa a una niña que se ha tropezado y se le ha caído). Este es un ejemplo del *empowerment* que se menciona en los valores básicos de *management*. Es clave para las operaciones del día a día que los *cast members* sepan y tomen estas decisiones diariamente sin involucrar a un *manager*, para minimizar los malos momentos de los huéspedes y maximizar su felicidad. Y si de felicidad se trata, no hay gestos que hagan más felices a los *guests* que los Magical Moments. Estos son diferentes actividades o regalos que se preparan para huéspedes al azar, que no esperan y que son gratamente sorprendidos al descubrir que recibirán algo especial, sin cargo alguno. Los momentos mágicos van desde simplemente regalar un paquete de pochochos hasta seleccionar un huésped cuya estadía será gratuita. Hay varios momentos mágicos que se planifican para realizar una vez al día o a la semana. Pero en otro ejemplo de *empowerment*, se espera que los *cast members* tengan la libertad de crear sus propios momentos mágicos para con los huéspedes con los que entran en contacto.

2.4. Proceso de inducción

El proceso de inducción, también denominado de orientación o integración, es en realidad un elemento de la socialización del nuevo empleado en la compañía, donde se persigue la rápida adaptación y la ambientación inicial de la persona de reciente ingreso al clima social y físico donde realizará su trabajo. Se espera que el proceso de inducción contribuya a que los empleados logren un nivel de desarrollo profesional con una calidad

de conducta personal y social que cubra sus necesidades al mismo tiempo que las de la compañía. Chiavenato (2002, p. 142) la define de la siguiente manera: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...”. En *The Walt Disney Company* el proceso de inducción es el único estadio por el que todos los empleados de la división de *Parks and Resorts* deben pasar sin importar su rango, jerarquía o área de trabajo. El mismo es denominado *Traditions*, por las tradiciones que viven hasta el día de hoy en todos los proyectos de la compañía.

Desde su nombre, el proceso demuestra muy claramente cómo la compañía está arraigada de manera muy fuerte dentro de sus creencias y valores. *Traditions* funciona como un seminario presencial de un día que brinda un primer acercamiento a la cultura de Disney y lo que se espera de cada uno de los empleados. Para los empleados de *The Walt Disney World*, *Traditions* se brinda en la *Disney University*. Este es un centro especialmente dedicado a proveer entrenamientos y capacitaciones a los empleados de Disney, en su mayoría presenciales dentro de aulas (Nader, 2003).

El seminario se dicta a un máximo de 30 personas por vez que al ingresar al aula se sientan en mesas redondas de seis personas cada una donde se encuentra una carpeta especialmente diseñada para el curso, hojas en blanco y lapiceras. El seminario comienza con una serie de videos que muestran todas las unidades de negocio de la compañía, primero, y todos los complejos de la división de *Parks and Resorts* después. Estos funcionan de manera instructiva para brindarle a los recién contratados un pantallazo general de todo lo que la compañía ofrece. La sección culmina con una frase de Walt Disney que representa el espíritu en el cual se basan las relaciones con los empleados de toda la compañía, “Podes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo... pero se requiere de personas para hacer que ese sueño sea una realidad”. Esta era la visión bajo la cual Walt Disney eligió y formó a sus empleados,

y esta es la visión que se mantiene hasta el día de hoy dentro de la compañía. El facilitador que brinda la clase después pasa a realizar un juego de trivia en el que aquellos que contesten acertadamente preguntas sobre la historia y tradiciones de la compañía recibirán pequeños muñecos de plástico con las figuras de los personajes de Disney y mensajes que se relacionan con lo que se ve en el seminario. Este juego sirve para medir el nivel de conocimiento con el que cuenta el grupo que está participando. El juego que le sigue está diseñado para que los integrantes de cada mesa se conozcan y puedan desarrollar una actividad grupal que los una. Según S. Anthis (*Guest Services Manager para Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... consiste en escribir la mayor cantidad de personajes de Disney posibles en el transcurso de un minuto. El equipo ganador será premiado con un muñeco adicional".

Una vez concluida esta parte de juegos, los participantes ya empiezan a mostrarse más a gusto y relajados, el facilitador compartirá la denominada meta en común de todos los *cast members* de Disney. Al respecto, y según la anterior comunicación personal, "Creamos felicidad al proveer lo mejor en entretenimiento para personas de todas las edades en todos lados".

Así como el capítulo 1 exploró la misión y visión corporativa, la meta en común funciona como una misión y visión para los empleados. Desde el momento en que ellos forman parte de la compañía se les informa que todo lo que hagan debe ser en pos de cumplir esa meta. Eso ayuda a generar un clima de compañerismo y familiaridad entre todos los *cast members*, pues saben que por lo menos hay un elemento que todos comparten.

Una vez transmitida la meta en común, se explican cuáles son los valores bajo los cuales la empresa se comporta y se espera que se comporten todos aquellos que forman parte de la misma.

La clase continúa con una sección sobre la historia de Walt Disney y la compañía. Reforzando una vez más la importancia del fundador para todos sus empleados, es aquí

donde se comparten varios de los mitos y creencias que ayudan a crear la cultura de Disney.

Desde el nacimiento de Walt Disney hasta la ampliación de los parques y el nombramiento del CEO Bob Iger, todas las fechas cruciales para la empresa son compartidas con una explicación de por qué son consideradas importantes e imágenes y videos que las ilustran para aquellos que no las conocen.

Cuando ya han repasado la historia, el facilitador pasa a explicar los cuatro pilares del trabajo para todos los empleados. El primero en orden de importancia es el de la seguridad.

La compañía hace un fuerte hincapié en que la seguridad viene antes que todo y que debería ser siempre la primera prioridad de un *cast member*.

Durante el entrenamiento específico de cada área se compartirán las medidas de seguridad que cada uno debe conocer, pero en esta instancia se muestran preocupaciones y precauciones que los empleados deben tener para siempre cumplir con las medidas de seguridad.

El segundo pilar de trabajo es el de cortesía, instancia en la que se comparte y explora a fondo en concepto de los individuos importantes y los *Disney Service Basics*. Según M. Torres (*Traditions* Facilitator) (comunicación personal, 22 de enero de 2010),

.. debido a que estos engloban todos los estándares y marcan el camino a seguir para todos los empleados se dedica un tiempo especial a analizar no solo los paradigmas, sino los ejemplos que los acompañan; después de explicar cada uno se muestran ejemplos y se realizan actividades de *role-playing* para demostrar instancias de su aplicación correcta e incorrecta.

El tercer pilar es el del *show*. Se destacan en este segmento la importancia de siempre mostrar el *Disney Look* y hacer uso de un lenguaje apropiado para la empresa. Sin embargo, el concepto sobre el cual más se hace énfasis es el de los *cast members* y cómo deberían creerse parte de un elenco en un *show*, en vez de considerarse empleados. Aquí también se transmiten gran parte de los ritos que hacen a la compañía. Es tan fuerte la importancia de la magia para la cultura de Disney y es en este momento

en el que se fomenta a los *cast members* a realmente creer en ella y compartirla con todos los huéspedes.

Según M. Wilson (Trainer) (comunicación personal, 12 de febrero de 2010), "... se le explica su responsabilidad dentro del *show* y cómo ellos deben también formar parte de contar historias y en todo momento proteger y cuidar la magia que hace a la base del negocio".

El último pilar es el de la eficiencia. La mascota de este pilar es el conejo blanco de Alicia en el País de las Maravillas, que siempre estaba con su reloj preocupado por llegar tarde. Para poder proveer del mejor servicio en el mundo es sumamente importante realizar todas las tareas de manera eficaz. Pero también lo es el saber desarrollar un buen trabajo en equipo. Así como el reloj del conejo, se dice que todos los *cast members* forman parte de un gran reloj que solo puede accionar a la perfección cuando todos sus engranajes están en sintonía. Se destaca en este segmento la importancia de la confianza entre miembros de un mismo equipo y la comunicación.

Es importante resaltar que si bien los pilares se comparten en orden de importancia descendente, se hace foco en que se necesita de todos ellos para ser un buen *cast member* y para cumplir con los estándares de servicio de Disney. Una vez cubierto este tema se les da a todos los participantes una hora para que puedan almorzar y aprovechar para interactuar y conocerse mejor.

Después de finalizado el almuerzo se realiza una pequeña excursión que para muchos significa un momento único, pues los llevará a ver el parque *Magic Kingdom* por dentro. Ingresando por el sector del *backstage* el facilitador servirá de guía para el grupo que verá por primera vez los famosos túneles subterráneos e incluso podrá cruzarse con algún personaje. Durante el *tour* se cuentan historias sobre la creación de los parques y se muestran ejemplos de los *Disney Service Basics* y los valores recién aprendidos. Después de recorrer los túneles se los lleva a recorrer el parque donde nuevamente se están atentos a ejemplos prácticos de todo lo aprendido. Este es un momento muy

emotivo para varios nuevos *cast members* pues en algunos casos es la primera vez que conocen el parque. Al finalizar la excursión regresan a la clase donde se encontrarán con una última sorpresa.

Una vez que se encuentran todos en el aula el facilitador empezará a hablar para ser interrumpido por alguien golpeando fuertemente la puerta. Al abrirla aparecerá Mickey, como grata sorpresa para todos los participantes, llevando una caja de regalo. Después de improvisar una charla gestual (debido a que Mickey no habla) el facilitador explicará que dentro de la caja se encuentran regalos para todos los participantes. En ese momento Mickey se retirará dejando la caja en posesión del facilitador. Según S. Anthis (*Guest Services Manager para Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... al abrirla se encontraran los porta nombres de todos los participantes que deberán colocárselos debajo de su hombro izquierdo y serán nombrados oficialmente *cast members*".

2.5. Trainers

Los trainers (capacitadores) forman una parte troncal del proceso de entrenamiento y capacitación. Debido a la alta y constante tasa de rotación dentro de la compañía es importante tener una fuerza de capacitación grande que esté entrenada para enseñar y transmitir los conocimientos específicos de cada área, para poder desarrollar *cast members* capaces de cumplir las altas expectativas impuestas por la compañía.

Es aquí que surge la relevancia del trainer. Ellos son *cast members* que han demostrado saber desenvolverse en su área como expertos; se espera que conozcan la operación a la perfección, que sean muy buenos en anticiparse a las necesidades de los huéspedes y el cast, y que se destaquen en la resolución de conflictos. Se espera que sean modelos a seguir, ejemplos de performance y de desarrollo de los *Disney Service Basics*. Aun cuando no toman el rol de capacitadores, deberían ser ejemplos de la buena

conducta y del estilo Disney, un punto de referencia al que todos los integrantes de su área deberían poder acudir en caso de dudas, consultas o quejas.

Según S. T. Falkner (*Learning and Development Manager*) (comunicación personal, 11 de febrero de 2010), "... es considerado un honor dentro de la cultura Disney ser nombrado trainer, pues demuestra que tanto sus compañeros como sus *managers* consideran que se destaca y que es un ejemplo para el resto".

Es importante entender que, excepto en los momentos en los que están capacitando a los nuevos *cast members*, ellos no gozan de una jerarquía diferenciada por sobre sus compañeros. Ellos son uno más dentro del equipo y, después de completar el *training* de un nuevo ingresante a un equipo, las dinámicas se modifican para que vuelvan a ser iguales. Esto genera un gran compañerismo entre los miembros del equipo al no verse intimidados por privilegios para quienes los capacitan. Por el contrario, el vínculo que se genera entre los trainers y los *trainees* (*cast members* en proceso de capacitación) suele ser de amistad. Ellos saben que pueden depender de sus trainers, aun cuando estos han dejado de serlo, y suelen acercarse con todo tipo de preguntas.

Es esperado que los trainers conozcan a fondo no solo su operación, sino también que puedan responder sobre dudas respecto a otras operaciones. También deben tener conocimientos de expertos en todo lo referido a los complejos. Las preguntas de los huéspedes suelen ser de las más variadas y ellos deben estar en condiciones de responderlas o de direccionarlos a la persona que los pueda ayudar, en caso de que no la sepan.

El proceso de selección de trainers es más bien informal, pues suele depender de las necesidades de cada área en cuanto a puestos de trainers requeridos. Hay dos grupos que se unen en elegirlos. El primero son los *managers*, que siempre están atentos a los *cast members* que se destacan (como para proponerlos), y el segundo es el *Learning and Development Department* (LDD), un departamento de aprendizaje y desarrollo. Este sector es el encargado de desarrollar los planes de capacitaciones formales y de

seleccionar a los capacitadores. Emplean trainers full-time que se dedican a desarrollar estos planes y que entran en contacto con los *cast members*. Normalmente los *managers* se ponen en contacto con alguno de los trainers que ha interactuado con el *cast member* que quieren nominar para pedirle un feedback informal de si considera que sería una buena opción. Si la respuesta es positiva los *managers* deberán redactar una carta de nominación a ser presentada al *manager* del LDD. Esta carta es el comienzo del proceso formal. Después de recibirla el *manager* deberá coordinar una entrevista con el nominado.

La entrevista es la única instancia en la que el candidato es evaluado específicamente para el puesto de trainer. Consiste en una serie de preguntas que ayudan a diagnosticar si el individuo cuenta con las características de personalidad necesarias para desarrollarse efectivamente como un trainer (Chiavenato, 2007). Una vez concluida la serie de preguntas, el entrevistado deberá cumplir unos ejercicios de role-playing en los cuales debe demostrar cómo se desenvolvería en diferentes situaciones como un trainer. Todo el proceso es muy relajado y distendido pero es menester que en ningún momento el candidato demuestre que pierde la paciencia o que se pone nervioso frente a preguntas, consultas y dudas.

Si el *manager* considera que el candidato ha aprobado todos los requerimientos, normalmente se le informará en el momento, dándole la bienvenida a la denominada familia de trainers. Una vez que el candidato ha sido aceptado deberá realizar dos entrenamientos para ser considerado oficialmente un trainer. El primero es una capacitación de *e-learning* de una duración de dos horas que podrá realizar en cualquier momento y que cubre la teoría de cómo ser un buen trainer. La última capacitación llamada *Training the Trainer* (entrenando al entrenador) es unificada para todos los trainers y, por ende, todos los seleccionados para ser trainers deberán realizarla, sin importar de que área sean. Con una duración de ocho horas (un día laboral) este entrenamiento se realiza aproximadamente una vez al mes, en diferentes lugares dentro

del complejo. El día comienza con un desayuno y presentaciones sobre la historia de los trainers dentro del complejo, después se repasa la teoría presentada en el e-learning. Después del corte para almorzar, la tarde se pasa realizando actividades interactivas y de role-playing, diseñadas para poder capacitar a los trainers. Se enseña cómo adaptarse a la personalidad del trainee y, en base a eso, ofrecerles la mejor capacitación posible para que puedan cumplir los estándares de Disney.

Una vez concluido el entrenamiento se declara oficialmente la nueva camada de trainers y se hace entrega de, posiblemente, una de las insignias más valoradas por todos los *cast members* de la compañía. Muy en línea con los ritos de la compañía recibirán un pin con la forma de Pepe Grillo, que debe ser usado en todo momento debajo del hombro derecho. Este pin le confiere al trainer una diferenciación que es muy motivante. En todo momento podrá ser reconocido físicamente por sus compañeros como un modelo a seguir; será el responsable de transmitir los valores y el mensaje de Disney. Cabe destacar la importancia de que la insignia sea de Pepe Grillo. Este es uno de los personajes más queridos y reconocidos de las historias de Disney, y representa la buena conciencia y el camino a seguir, todo lo que debería representar un trainer (TEA, 2011).

2.6. Training

El proceso de training se refiere a todas las instancias que contribuyen a la capacitación específica para un área de operación. Es importante esta distinción pues todas las capacitaciones respecto a la compañía son cubiertas durante el proceso de inducción. Tal proceso debe contemplar una secuencia programada de sucesos que conforman actividades en continuo, en el que no deben dejarse de lado los objetivos que la empresa persigue como tampoco aquellos medios de que se cuenta para concretar los mejores resultados. El objetivo fundamental de la misma es contribuir a las metas generales de la compañía, de manera que es imprescindible conseguir la relación entre

los desarrollos estratégicos de las metas y los programas de formación (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Este proceso en *The Walt Disney Company* tiene dos componentes troncales grandes. El primero y más tedioso se realiza a través de entrenamientos de e-learning. Estos varían en cantidad y contenido dependiendo del puesto del *cast member*; sin embargo, hay varios entrenamientos obligatorios para todos los empleados que deben ser completados por procesos de controles internos. La cantidad de e-learning a realizar suele llevar no menos de un día de trabajo y no más de una semana.

El otro componente principal es el llamado *on-the-job* (OTJ) training. Aquí es donde cobran importancia los trainers, pues son los únicos responsables por la capacitación y entrenamiento de los trainees que les son asignados. En base a un calendario de entrenamiento generado por el LDD de cada área, los trainers son provistos de un mínimo de tres días y un máximo de tres semanas, tiempo durante el cual deben encargarse de transmitir todo su conocimiento y convertir a los nuevos *cast members* en expertos dentro de sus áreas.

En el primer día de training, a los trainees se les entrega tiras rojas que deben ser pegadas a sus nametag que llevan la frase *Earning My Ears* (ganándome las orejas); esto es en referencia a las orejas de Mickey Mouse. Se dice que una vez que el trainee ha completado su entrenamiento se ha ganado sus orejas y está listo para enfrentar a los huéspedes por su cuenta. Durante el proceso de entrenamiento es importante que los trainees mantengan esa cinta pegada en todo momento, pues sirve para advertir a los huéspedes que el *cast member* está aprendiendo y que quizás tarde más de lo normal en realizar sus tareas o no tenga conocimientos de experto.

El proceso de training es muy flexible no solo entre diferentes áreas, que lógicamente tendrán requisitos diferentes, sino entre trainers. Todos los trainers son dados de libertad para crear su propio sistema de entrenamiento, según lo que ellos consideren se adapte mejor a cada trainee y a cada requerimiento de área. Algunas áreas ofrecen un test para

diagnosticar que tipo de aprendizaje se adapta mejor a cada persona (táctil, auditivo o visual), lo que permite que el trainer acomode su estilo de enseñanza al trainee.

Normalmente los trainees comienzan explicando cómo es el trabajo a realizar y lentamente van dejando que el trainee realice las tareas que deberá desarrollar. El último día suele concluir con el método *shadow* bajo el cual el trainee deberá realizar todas las tareas solo mientras el trainer observa y corrige o interrumpe en caso de que haya alguna situación que el trainee no pueda resolver por su cuenta.

Al final del período de entrenamiento tanto el trainer como el trainee deberán llenar una serie de formularios declarando que conocen y se encuentran preparados para desarrollarse eficientemente dentro del área. En el caso de que quedasen dudas el trainer se compromete a quedar a disposición del trainee por cualquier ocurrencia (Capodolgi, 2000).

Informalmente los *managers* discutirán tanto con el trainer como con el trainee cuál ha sido su performance para estar al tanto de su operación.

Simbólicamente, el proceso de training se dar por concluido cuando el trainer le indica al trainee que puede remover su cinta, dándole a entender que se ha ganado sus orejas.

Capítulo 3. Comunicación interna y externa

Actualmente suele interpretarse que la comunicación es un factor consustancial a la vida de una compañía, es "... la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema, el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización" (Marín, 1997, p. 52). No obstante, a la comunicación entendida en estos términos no hay que abordarla solo como el andamiaje que sostiene las diferentes tareas de la compañía. Es decir, de alguna forma la comunicación es un recurso, un activo que también hay que gestionar y diseñar. La información (el contenido de lo que se comunica), la expresión comunicativa y la comprensión conforman las tres piezas del proceso comunicativo. Por ende, para que se lleve adelante un proceso de tales características la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser entendida. Si bien la información es un factor clave en el proceso comunicativo, por ser la materia misma del acto comunicativo, por sí misma no produce la comunicación y los canales y los medios utilizados, como el componente expresivo, configuran la totalidad del acto en su conjunto.

Ante la creación de cualquier plan de comunicación para una empresa ya establecida es imperativo contar con un análisis de sus antecedentes. Sin saber cuál es la base desde la cual se parte sería imposible identificar sus fortalezas u oportunidades de mejora.

El propósito de este capítulo es justamente realizar dicho análisis. Solo después de realizar un desglose e investigación de los diferentes métodos y tipos de comunicación realizados hasta la actualidad por parte de la compañía será posible idear un plan de comunicación propio que sea efectivo y factible.

El capítulo ahonda en dos grandes aspectos de la comunicación empresarial. El primero es la comunicación externa, donde se presenta un análisis de los antecedentes de campañas de comunicación del complejo. Esto sirve para entender cómo se maneja la comunicación actualmente para después plantear un plan de comunicación coherente.

El segundo aspecto importante es el de la comunicación interna, quizás uno de los puntos más complejos de manejar dentro de la empresa debido a su enorme fuerza laboral de diversas culturas. Es imperativo lograr un entendimiento profundo respecto a cómo son usadas las herramientas de comunicación interna. Esto permite que al momento de diseñar un plan realmente se propongan mejoras sobre lo que hoy en día se realiza en el complejo y se desarrollen técnicas efectivas para el manejo de la comunicación con los empleados.

3.1. Comunicación externa

La comunicación externa representa una de las herramientas principales dentro del manejo de las RRPP. Configura una red de relaciones interdependientes, constituye una manera de establecer la comunicación en la cual cada organización formula sus tácticas para llegar a su público y eligen diversos medios de comunicación de acuerdo con el mensaje.

El reconocimiento de una empresa, independientemente del sector en que se encuentre depende en,

... gran parte del público externo, al cual podemos identificar como cliente, usuario socio, entre otros. Éste también es un protagonista en las organizaciones. La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. (Garrido, 2004, p. 25).

El desarrollo y la planificación de la misma están vinculadas a sectores de la compañía, tales como RRPP y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, entre los más relevantes.

En el caso de Disney, esta área cobra especial relevancia debido a que la imagen de la empresa es uno de los pilares más fuertes sobre los que ha construido su negocio. En todo momento la comunicación debe seguir los estrictos estándares de calidad de la

empresa para ser una representación fiel de los productos y servicios que publicita (Madison Paton, 1997).

3.1.1. Antecedentes de campañas de comunicación externa

Walt Disney Parks and Resorts cuenta con la particularidad que no realiza publicidad de producto. Disney selecciona agencias de viajes y operadoras de turismo, las cuales designa como operadoras oficiales. Esto no significa que trabaje exclusivamente con un grupo selecto. Lo hace de una manera masiva y a través de un proceso relativamente simple, por lo que son muchísimas las entidades con las que tiene convenio.

Son estos acuerdos los que permiten a las agencias acceder a los descuentos por cantidad y tarifas bajas, pero también lo que les permite el uso del nombre, marca e imagen de Disney. Es por eso que la publicidad es masiva. Cada agencia se hace cargo de los costos de publicación donde se promocionan los paquetes, planes *all-inclusive*, etc. Las agencias deben atenerse a una serie de pautas claras y simples cuando lo hacen, pues están sujetas a condiciones impuestas por la compañía. Pero dependen de sí mismas para regular la cantidad, medios, etc.

A partir de estos convenios es que se ven publicados, usualmente en revistas y en secciones de diarios especializadas, anuncios que incluyen costos, descuentos, etc.

De hecho, la compañía solo se encarga de la creación y aplicación de campañas de publicidad institucional global. Desarrolladas en su casa matriz en Estados Unidos, cada dos años, y a partir de un eslogan, se crea una campaña que se aplica en todos los estratos de la compañía y su comunicación tanto interna como externa (Smith, 2001). Si tomamos como ejemplo la última campaña *Let the memories begin!*, se observa que la comunicación ha sido aplicada dentro de los mismos parques. A partir de la creación de una canción se monta un *show* de luces en el *Magic Kingdom* que incluye fotos de los visitantes. Se insta a que los visitantes tomen fotos recuerdos (memories) que después

son proyectadas sobre el castillo haciendo que los mismos visitantes formen parte de la campaña de comunicación.

A la vez, y de la mano de su reconocida presencia online, aprovechan el lanzamiento de su página web www.letthememoriesbegin.com en complemento con las redes sociales para potenciar sus campañas. Es intensivo el uso de estos medios con los que diariamente lanzan consignas en *Twitter*, *Facebook* y la página para lograr que la gente participe activamente junto a la compañía. También hacen uso de blogs propios y de su club de fans oficial D23 para difundir material. De acuerdo con S. T. Falkner (*Learning and Development Manager*) (comunicación personal, 11 de febrero de 2010), "... a la vez la publicidad gráfica muestra las mismas fotos recuerdos que tanto se promociona que la gente tome, creando un círculo que se retroalimenta".

Si bien en Argentina no se realizan campañas tradicionales, en Estados Unidos y otros mercados líderes se hace uso de *spots* publicitarios tanto en los canales de aire como de cable (especialmente los que son propiedad del grupo Disney, que representan una proporción importante del total). Nuevamente son spots de publicidad institucional en los que se refuerza la imagen de la compañía y se hace hincapié en la campaña global por uso del eslogan y la campaña que se deriva.

3.2. Comunicación Interna

La comunicación interna refiere a aquella que se genera entre los que forman parte de la empresa. La misma se puede desarrollar de forma ascendente, descendente o bien horizontal. En estos flujos de comunicación se tienen, para su desenvolvimiento, diferentes vasos comunicativos a desplegar (más adelante se verán cuáles son válidos en este caso de estudio) para conseguir de forma efectiva los objetivos de la compañía (Marín, 1997).

Es un desafío constante lograr que todos los empleados reciban toda la comunicación que la empresa desea transmitir en el momento que desea transmitirla. Los empleados

tienen un perfil de lo más heterogéneo y multicultural, lo que hace imposible establecer una sola forma de comunicación. Es a través de su diversidad que la compañía prospera y, por ende, es a través de la diversidad que su plataforma de comunicación interna debe prosperar. Es en este sentido que un buen desarrollo estratégico de la comunicación interna debe lograr una meta elemental: cubrir las necesidades comunicativas que presentan las personas que constituyen la compañía. En base a esto, la comunicación resulta tan relevante para los empleados como para los ejecutivos de alta dirección. Los procesos estratégicos de comunicación posibilitan a la organización sostener la coordinación entre sus diferentes sectores y conseguir, de tal forma, una característica esencial a la identidad de la misma: la de constituir un sistema (Katz y Kahn, 1986). Las estrategias de acción conjunta y el trabajo en equipo, en contraposición al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, son elementos que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo alcance.

Por otro lado, puesto que uno de los objetivos que toda compañía persigue es que sus trabajadores se encuentran motivados e identificados con las metas y los fines de la empresa, los trabajadores en este sentido necesitan estar informados para sentir que forman parte activa de la compañía; es decir, que la participación reciba el adecuado reconocimiento. Entendida de este modo,

... la comunicación al incrementar las posibilidad de participación, favorece las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la compañía. (Katz y Kahn, 1986, p. 15).

Agrupar empleados de todas las edades, creencias y nacionalidades, y después esperar que todos se conformen a una única plataforma, sería desestimar la razón por la que han sido contratados en un primer momento. La empresa reconoce este desafío y es por eso que ha desarrollado diferentes métodos y propuestas de comunicación interna.

3.2.1. Communicator

El *Communicator* es un boletín creado especialmente para todos los jóvenes que participan de los programas de trabajo temporario en Disney. Es entregado a todos aquellos que llegan a los complejos en su primer día. De edición mensual, está diseñado para funcionar como una guía para todos los participantes de los programas. Es editado únicamente en inglés, esto debiéndose a que este es el idioma oficial del complejo y además porque la gran mayoría de los jóvenes que participan del programa son estudiantes norteamericanos.

El formato de este boletín es quizás su característica más destacable y particular. Al verlo pareciera que está armado sobre papel carta, pero una vez que se lo va a abrir el lector podrá dar cuenta que en realidad está doblado en cuatro partes iguales que develan un póster desplegable. En el interior del mismo se encuentra el mayor atractivo tanto para sus lectores como para los comunicadores responsables de su diseño. Esto es un calendario que muestra todos los eventos destacados a realizarse durante el mes en curso.

Es importante destacar la relevancia de este ítem para los participantes del programa. Más del 95% de los participantes se encuentra a por los menos 300 km de distancia de sus hogares, amigos y grupos sociales. Al decidir dejar su ámbito personal por un período mínimo de 3 meses, estos jóvenes deben adaptarse a una realidad sumamente diferente a la que están acostumbrados a vivir. Desde experimentar la independencia por primera vez hasta aprender a compartir un lugar de vivienda con a lo sumo siete personas de diferentes nacionalidades con las que nunca antes ha hablado. De acuerdo con S. T. Falkner (*Learning and Development Manager*) (comunicación personal, 11 de febrero de 2010), "... el calendario ayuda mucho en este aspecto pues refleja todas las actividades especialmente programadas para los jóvenes participantes de los programas".

Desde fiestas de bienvenida a nuevos empleados hasta salidas turísticas, estos eventos brindan la posibilidad de que los jóvenes desarrollen un nuevo círculo social y

que participen en actividades lúdicas y de recreación con personas que están pasando por la misma situación que ellos. Es así como estos eventos muestran una amplia convocatoria y se convierten en una gran oportunidad para genera amistades y circuitos de apoyo para algunos cuyos ámbitos normales pueden encontrarse a un continente de distancia.

Otro componente en la sección de eventos son los programas de trabajo con la comunidad. Disney como empresa está aliada con la fundación *Make a Wish* y figura como su principal sponsor corporativo. Y el complejo *The Walt Disney World* es sitio de la mayor cantidad de sueños cumplidos para la fundación. Esto se realiza a través del *Give Kids the World Village*, un centro dentro de Disney que hospeda a niños menores de 18 años con enfermedades terminales que viajan con su familia para conocer los parques y los personajes, todo ello libre de costos por una semana. Este sitio trabaja a través de la ayuda de un gran número de voluntarios. Regularmente se organizan días de voluntariado que son publicados en el calendario y que ofrecen una oportunidad de hacer un bien para otros y compartir una grata experiencia entre *cast members*. Otros eventos publicados dentro del programa de ayuda a la comunidad son las recaudaciones de objetos para caridad y los eventos de donación de sangre a beneficio de hospitales cercanos.

El calendario del *Communicator* también incluye *tips* para mejorar la conciencia medioambiental, pequeños datos sobre prácticas que pueden ser aplicadas en el hogar y que, de hacerlo, generarían un impacto positivo en términos de reciclaje y/o preservación energética. Esto es un buen ejemplo de cómo Disney aplica conceptos de la buena ciudadanía corporativa no solo para con sus prácticas de negocio si no a través de la transmisión de un mensaje positivo. Al fomentar que sus empleados contribuyan al cuidado del medio ambiente logra crear un impacto mucho mayor a través del boca en boca.

Fiel a sus raíces y a su estilo de destacarlas, este calendario también marca días de importancia para la historia de la compañía y los acentúa explicando cuáles son los hechos que deberían ser celebrados o recordados. Estos son llamados *Fun Disney Facts*, traducible a hechos divertidos de Disney. Algunos ejemplos de ítems que aparecen en la sección son la fecha de nacimiento de su fundador y la fecha de apertura de un juego en alguno de los parques. Esta es una gran forma de incluir material entretenido para los *cast members* y, a la vez, de formarlos en la historia de Disney. Esto permite que ese mismo día, al ir a trabajar, ellos compartan esta información con algún huésped y así le brinden una forma de iniciar una linda conversación.

Si bien el calendario desplegable es el foco principal de esta comunicación interna, en la medida en que suele pegarse en las puertas de los interiores de los departamentos de los *cast members* y cumple el propósito de ser un referente en cuanto a las actividades del mes, no es el único segmento que se encuentra dentro del *Communicator*. En el reverso del calendario se encuentran varios ítems y pequeños artículos de información útil para los *cast members*.

Según M. Loup (*Internal Communications Manager*) (comunicación personal, 20 de enero de 2010),

... uno de estos sectores es quizás un tanto repetitivo, pues se dedica a promocionar y anunciar los futuros eventos tanto dentro de los parques como para los *cast members*. Estos eventos también son incluidos en el calendario, pero en su formato de artículo incluyen una breve descripción del evento y cómo acceder al mismo.

Otro de los sectores suele estar dedicado a ofrecer consejos de adaptación para el cambio que representa en los jóvenes el adaptarse a una vida en Disney. Es breve y ocupa un tercio de página. La mayoría de los *cast members* se encuentran sumamente cómodos y felices durante su experiencia, pero para aquellos que pueden estar pasando un mal momento personal es de gran uso, pues incluye la información de contacto de un centro para empleados que ofrece *coaching* y contención psicológica. Este es un claro indicador de cómo la empresa hace un esfuerzo por asegurarse del bienestar de sus

empleados. Es especialmente significativo para los jóvenes en tanto necesitan una contención especial por encontrarse lejos de sus familias y amigos.

El resto del *Communicator* varía dependiendo de las prioridades de comunicación de cada mes, pero suele centrarse en ofrecer consejos y normas de convivencia para las propiedades donde se hospedan los participantes del programa. El *Communicator* de diciembre, por ejemplo, incluye un recuadro con reglas y consejos a seguir para decorar los departamentos durante las fiestas. Algunos ejemplos de estos son rociar los árboles de navidad con una sustancia ignífuga y retirar las decoraciones antes de año nuevo (Capodalgi, 2000).

El *Communicator* se imprime en papel de revista, lo que permite lograr la durabilidad mensual que aspira tener e incluso mayor, dependiendo del uso que le den sus lectores. Se realiza con el uso de tres colores para su impresión: blanco, negro y el tercer color varía en cada edición. Esto permite que sean fácilmente diferenciables y que, al momento de tener la nueva edición, sean rápidamente reemplazadas. El color también sirve para proveer un poco de atractivo visual, lo que se complementa por la aplicación de dibujos y figuras de los personajes de Disney, algo infaltable en cualquier comunicación de la empresa. Después de la primera entrega, que es realizada en mano al arribar a los complejos de vivienda por primera vez, los *cast members* pueden acceder a las nuevas ediciones a través de las oficinas centrales de cada uno de los complejos de vivienda. Según S. Anthis (*Guest Services Manager* para *Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010),

... estas oficinas centrales tienen un centro de computación, un cajero y también acumulan el correo de todos los departamentos, por lo que son un punto frecuentemente visitado por todos los *cast members*, lo que los convierte en un centro de distribución ideal para este tipo de publicaciones.

3.2.2. Carteleras

Las carteleras representan quizás la herramienta más antigua para la comunicación interna. Cada vez más en desuso debido al avance de las plataformas digitales, estas

muestran un modelo de comunicación vertical descendente que no permite feedback por parte del receptor. Esto hace que sean un método de comunicación ideal para algunos tipos de comunicación que se benefician de estas características, como normas de seguridad e imágenes motivacionales. Si bien es cierto que el avance digital hace que las carteleras pierdan protagonismo, Disney se muestra como una gran excepción a la regla. La gran mayoría de los empleados en el complejo no trabajan con una computadora a su disposición. La mayoría de su tiempo está dedicado a la interacción y el contacto con los huéspedes, por lo que ofrecerles una computadora iría en contra de su propósito y los distraería de sus tareas diarias.

A la vez la empresa emplea a una gran cantidad de empleados jubilados de sus trabajos anteriores y son estos los que no suelen tener acceso o facilidad para recibir mensajes en un formato completamente digital. También debido a que los participantes de programas de trabajo solo se radican temporalmente en el sitio, no siempre tienen acceso a una computadora en su departamento que les permita acceder a métodos online desde la comodidad de sus casas. Para estos sectores de empleados las carteleras significan su contacto principal para con las comunicaciones de la empresa.

Asimismo, y debido a que la intranet es única para todos los sectores del complejo, las carteleras son una gran herramienta para presentar información específica a cada área. Si bien Disney impulsa y sostiene un gran sentido de unidad e igualdad entre las diferentes áreas, sería exagerado pensar que todas ellas se beneficiarían de una comunicación única. De acuerdo con S. Anthis (*Guest Services Manager para Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... esto haría que la información fuese tanta que nadie se tomaría el tiempo de leerla y a la vez costaría generar un sentido de identificación y relevancia para con los *cast members*".

La información publicada en las carteleras puede ser dividida en tres grandes componentes: contenidos educacionales, motivacionales y normativos. Los contenidos educacionales son los estándares y se ven reflejados de la misma manera dentro de

distintas áreas de la empresa. Esto se debe a que incluyen información e ilustraciones que son universales para todos los empleados del complejo. Todos los *cast member* deberían sentirse identificados con este tipo de comunicación ya que cubren temas que se ven desde el primer día en la empresa, durante la inducción. En su mayoría toman el formato de grandes pósteres que incluyen imágenes o comunican los *Disney Service Basics*, los *Disney Manager Basics* o la historia y valores de la empresa. Estos componentes están diseñados de una manera sumamente atractiva que ayuda a decorar los pasillos y hacer de las áreas del *backstage* un lugar pintoresco y colorido. A la vez, por el uso de grandes tipografías, colores y aplicación de personajes de Disney, hacen que sea imposible no leerlos. Esto sirve para reforzar el entrenamiento y conocimiento de los *cast members*. En el caso de los pósteres de los *Disney Service Basics*, suelen sucederse en pasillos largos con un póster detallando cada uno de los ejemplos que los compone e imágenes que ilustran cada una de las situaciones. Esto genera que los *cast members* sean recordados diariamente de sus responsabilidades para con sus huéspedes y los efectos positivos que esto genera. Aquellos que en vez muestran la historia de la empresa sirven para instruir a los empleados y ofrecerles datos que pueden generar conversaciones, tal como sucedía con el *Communicator* (ver punto anterior).

Los componentes motivacionales suelen mostrar un punto medio entre la universalidad de los componentes educativos y las especificidades de cada área. La motivación es uno de los factores clave que hace que diariamente los *cast members* demuestren el comportamiento ejemplar que se espera de ellos (Capodolgi, 2000).

Las carteleras son una herramienta útil para generar motivación si son usadas correctamente con ese propósito. La mayoría de la información motivacional está relacionada a las áreas sobre las que las carteleras tienen influencia y se encargan de destacar los logros tanto individuales como grupales de los *cast members* de cada área. Una forma muy efectiva de hacerlo es a través de la comunicación de los premios de incentivo. En ocasiones donde se cree que un *cast member* ha demostrado ser un

estandarte de alguno de los ejemplos que conforman los *Disney Service Basics*, el individuo será premiado con un certificado que acredite su logro y, en algunos casos, un *voucher* de regalo. Estos premios son dados por los *managers* y son fotografiados en el momento de la premiación. Estas fotos son las que después son usadas en algunos de los elementos motivacionales. Tener una foto de una premiación en un tamaño de póster genera un gran sentido de orgullo para el individuo, así como reconocimiento por parte de su equipo. Estas carteleras son vistas por todos los *cast members* en su camino al trabajo, por lo que ofrecen un lugar para que los logros sean festejados por todos los trabajadores. En el caso de los *trainers*, por ejemplo, una vez que han logrado su estatus oficial también reciben una mención especial y su foto dentro de la cartelera del LDD. Estos logros son muy valorados dentro de la empresa, por lo que ofrecer una plataforma para incrementar el reconocimiento por parte del resto cumple el objetivo de generar una plataforma de comunicación interna con propósito motivacional.

Por último, se encuentran los componentes normativos de la comunicación en carteleras. Este es el que más se diferencia del resto, pues debido a la necesidad de seriedad, no permite el uso de atractivos visuales ni lúdicos que sí se ven en los otros. Lo importante para este tipo de comunicación es que logre transmitir efectivamente las regulaciones y normativas de cada una de las áreas. Una parte de estos contenidos tiene que ver con medidas de seguridad, que además de ser entrenadas individualmente son comunicadas para que todos los empleados sepan cómo operar en caso de emergencia. Otro ejemplo es la publicación de horarios y cronogramas de trabajo. Puesto que la mayoría de los empleados del complejo trabajan por horas, es aquí donde semanalmente consultarán los horarios que se esperan cumplan semana a semana. Estos pueden variar dependiendo del área de trabajo, lo que hace que una vez publicados en cartelera, todos los empleados son considerados informados de sus responsabilidades horarias y sujetos a sanciones en caso de falta de cumplimiento. Estas carteleras también muestran obligatoriamente las comunicaciones oficiales del gobierno en base a las normativas para

el trabajador. Tanto líneas telefónicas para reportar abusos en el ámbito laboral como boletines oficiales de los sindicatos y uniones de trabajo, toda la información que por ley debe ser provista libremente por parte de un empleador es publicada en las carteleras.

3.2.3. Intranet (*The HUB*)

El término Intranet es de relativa nueva creación (1995), surgido para designar,

... a las “internets internas”; es decir, las redes corporativas basadas en la tecnología y los servicios de internet, y en particular, en el modelo World Wide Web, adaptándolo a los límites físicos y a las características particulares de cada organización. De este modo, parte de la información contenida en los servidores solo puede ser accedida por todos o algunos empleados de la corporación. (Barbera y Blánquez, 1996, p. 5).

Las intranets como factor de desarrollo comunicativo al interior de una empresa constituyen una serie de ventajas. La primera refiere al aumento de la productividad: constituye una de las ventajas clave en la medida en que se provee el acceso a información constantemente actualizada de una forma útil y sencilla que tiende a generar un ahorro de tiempo. Si a tal propiedad se le anexa la existencia de una serie de aplicaciones diseñadas para facilitar las tareas de los empleados, la suba de la productividad puede repercutir de modo significativo.

La segunda ventaja se asocia con la reducción de gastos: radica en una de las principales ventajas que se desprenden del uso de una intranet. Al haber una menor utilización de papeles u otros elementos materiales, y siendo de mayor velocidad las comunicaciones, menor es el tiempo de pérdida y su ahorro monetario es claro.

La tercera indica una inversión es económica: la implantación de una intranet no necesita de una inversión costosa y su amortización se da de forma veloz. Del mismo modo, la inversión en equipos tiende a ser baja en relación a la adopción de otras tecnologías por consistir de un sistema abierto que suele preservar el ya existente.

La cuarta se relaciona con una mayor velocidad en los procesos: otra ventaja relevante es la agilidad que otorga a la hora de llevar adelante determinados planes al

interior de la empresa, así como la simplificación de las tareas, ya sean operativas o de carácter más burocrático.

La quinta y última ventaja aquí mencionada refiere a una mejor estructura informativa: una de las metas fundamentales del sistema intranet es que el flujo comunicacional puede ser bidireccional, lo que presenta un relevante avance en relación a otros sistemas previos en los que la materia de datos informativos tiende a ser unidireccional y cada responsable de equipo tiene que enviar la misma información varias veces. Es un sistema que permite evitar los denominados “cuellos de botella” que a veces se dan en las compañías, y más aún en las de mayor tamaño (Barbera y Blánquez, 1996).

En *The Walt Disney Company*, *The HUB* es la intranet de la compañía. Funciona como una red integral que trata todos los temas respecto a la empresa. Es el corazón digital de la comunicación interna para la compañía. Después de terminado el proceso de inducción todos los empleados reciben un usuario y crean una contraseña que les permite acceder desde cualquier computadora a través de un portal web. Es sumamente flexible y está en constante estado de actualización, y lo más importante es que se adapta a cada usuario.

Al acceder, el sistema reconoce al usuario y adapta el contenido a sus necesidades. Dentro de la sección trabajo los *cast members* pueden ver sus cronogramas y horarios. Incluye también una herramienta que les permite cambiar días de trabajo con otro empleado o incluso dar sus horas en caso de que no pudiesen presentarse ese día. Por el contrario, si quisiesen trabajar más, existe una herramienta que les permite acceder a horas extras en diferentes áreas del negocio, las cuales son publicadas por *managers* y suelen ser muy comunes durante las temporadas altas. Esta sección también permite consultar el recibo de sueldo y ofrece ayuda para el proceso de retorno de impuestos, que en Estados Unidos es sumamente complejo. Aquí es donde figuran todos los contactos con los departamentos de recursos humanos y una sección de preguntas y respuestas para dudas o problemáticas comunes. Otra sección destacada dentro del área de trabajo es la de la publicación de trabajos. Esta red interna permite al empleado

acceder a la bolsa de trabajo interna para todas las unidades de negocio dentro de la compañía. Con un trato preferencial, las vacantes serán publicadas primero aquí, y de no poder conseguir un candidato para promoción interna, serán trasladadas a la bolsa de trabajo de acceso global.

La sección de training es la que centraliza todos los entrenamientos de los que ha participado el empleado y que, a la vez, le permite anotarse en nuevas capacitaciones tanto virtuales como presenciales. Esta herramienta es muy útil para el desarrollo y motivación del empleado que, de quererlo, encuentra que la compañía está abocada a su mejoría y desarrollo tanto personal como profesional. De acuerdo con S. Anthis (*Guest Services Manager* para *Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... todas las capacitaciones son ofrecidas libres de costos para el empleado y son de lo más variadas".

Uno de los sectores más valorados por los empleados y de mayor eficacia motivacional es el de los beneficios para ellos. Debido a que los salarios en Disney suelen ser bajos, uno de los mayores atractivos para unirse y permanecer en la compañía es el de los beneficios a los que se accede siendo *cast member*. Si bien hay beneficios estándares y aplicables a todos, como el de acceso irrestricto a los parques para los empleados, hay otros que varían y que son ofrecidos temporalmente. Aprovechando su estado de actualización constante, estos beneficios y descuentos son publicados en la intranet. En algunos casos solo para informar, pues se accede al descuento en el punto de compra, pero en otros la única forma de acceder a los mismos es a través de la sección online. Un ejemplo de esto son los descuentos en estadias. Dependiendo de la demanda y disponibilidad de las vacantes hoteleras, es muy común que la compañía incremente el descuento estándar para empleados del 40% hasta un 60% en algunos complejos hoteleros que presentan baja ocupación. En estos casos, el interesado ingresará desde el portal al sistema electrónico de reservas y podrá adquirir estadias para sí mismo, familiares o amigos. Otros beneficios que se actualizan constantemente

son aquellos que involucran convenios con otras empresas. A través de acuerdos bilaterales algunas empresas, por ejemplo Nike, ofrecen descuentos en sus productos a empleados de Disney a cambio de que la compañía haga lo mismo con los suyos (Capodalgí, 2000).

Otro sector de relevancia dentro de la intranet es el de noticias. Este componente sirve para integrar no solamente áreas dentro del complejo sino también diferentes unidades de negocio. Las noticias aquí publicadas son en forma de artículos con fotos que ilustran grandes acontecimientos para los diferentes sectores de negocio. Desde el estreno de una película de los estudios *Marvel* hasta la creación de un nuevo parque en Asia, la sección de noticias funciona como una revista digital a la que todos los empleados pueden acceder para informarse sobre lo que sucede en la empresa. Lo interesante de este sector es que los empleados de Disney suelen ser realmente apasionados por la compañía y los productos. Por eso, esta sección de noticias les brinda la oportunidad de estar al día y poder compartir tanto con otros *cast members* como con los huéspedes lo que han aprendido.

Así como la sección de noticias fue creada para transmitir los últimos acontecimientos, si un *cast member* quisiese informarse sobre los diferentes atributos o actividades dentro de los complejos podrá obtener todo lo que necesita en la sección denominada *Guest*, llamada así pues provee toda la información que puede serle de relevancia a un huésped, pero también lo es para un *cast member*. Horarios de apertura y cierre, actualizaciones sobre mantenimiento y expansión, e incluso secciones sobre historia y datos de trivia. Esta sección funciona como un compendio de todo lo que hay que saber sobre todas las atracciones que son ofrecidas en los complejos. Incluyen mapas, precios, horarios de *shows* y datos de contacto útiles que pueden ser transmitidos a los huéspedes en caso de dudas. Está diseñada para ser un punto de referencia ante cualquier curiosidad o pregunta.

La mayoría de las redes de intranet ofrecen grandes beneficios para la comunicación interna pero suelen tener una gran carencia en cuanto a que no permiten feedback por parte del receptor (Garrido, 2004). Sin embargo, *The HUB* ha logrado superar esa barrera con un método muy ingenioso. Como compañía, Disney se mide constantemente en cuanto a efectividad y satisfacción, por lo que es coherente que busque esa misma información por parte de los empleados. La sección de concursos y premios le brinda justamente esta oportunidad. Como herramientas motivacionales se realizan concursos y rifas donde los premios varían desde vouchers de compras modestos hasta viajes a diferentes parques del mundo. Todos los empleados pueden participar de cuantos concursos quieran y suelen haber, por lo menos, dos instancias abiertas en simultáneo, las que se renuevan todos los meses. La única diferencia para con un concurso típico es que en vez de llenar datos personales se llenan encuestas.

Estas van variando dependiendo de las necesidades del departamento de recursos humanos, pero suelen tener un mismo propósito: medir el nivel de satisfacción de los empleados y ofrecer un lugar para que comenten sobre oportunidades de mejora. De esta manera por cada empleado que accede a participar se obtiene un formulario de feedback que recibe la empresa y que le permite identificar y generar cambios positivos para con su fuerza laboral. De acuerdo con S. Anthis (*Guest Services Manager* para *Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... la misma fuerza laboral encargada de transmitir el mensaje de Disney y de generar momentos de felicidad para con sus clientes".

Por último, se encuentra la sección de juegos. Aprovechando su gran capacidad de desarrollo de actividades interactivas, la compañía hace uso de esta sección para ofrecerles a sus empleados un espacio completamente lúdico. Los juegos cuentan con componentes educacionales, como historias de la compañía y trivia que permite un aprendizaje mientras se realiza una actividad recreativa.

También ante el estreno de una nueva película o atracción se suele crear un juego nuevo que tenga como protagonista al personaje destacado, lo que instruye a los empleados sobre estos nuevos acontecimientos. Quizás la mayor contribución de esta sección para la empresa es que sirve para acercar a los empleados a esta plataforma digital y los ayuda a relacionar el trabajo con un ambiente de diversión y satisfacción. Es la intención de que puedan acceder a la intranet desde sus hogares y que en ese momento aprovechen no solo para chequear su horarios o recibo de sueldo, sino también para entretenerse y aprender.

A modo de conclusión, en este capítulo se pudo observar cómo la empresa ha sido sumamente exitosa en el desarrollo de plataformas de comunicación tanto interna como externa. Partiendo de la base en común de aprovechar los vínculos emocionales que se forman para con los personajes y las propiedades de Disney, todas las formas de comunicación hacen uso de este atractivo para incluir mensajes que la empresa desea transmitir. Es por esto que el plan de comunicación más eficiente sería aquel que no desea innovar solo por innovar, sino que se apalanca en los medios que ya han sido desarrollados exitosamente para transmitir un nuevo mensaje.

Capítulo 4. El estado del complejo actual

El propósito de este capítulo es realizar un análisis y diagnóstico del sitio actual que permita detectar un sitio a mejorar sobre el cual se realizará el proyecto final. Los capítulos anteriores han logrado desarrollar una comprensión profunda sobre los elementos que hacen que la empresa se destaque por sobre todas las otras en su industria, en especial en cuanto al manejo, capacitación y comunicación interna que aplican con su personal. Una vez realizado ese análisis es posible contar con las herramientas que harán que el proyecto sea exitoso y aplicable al estado actual del complejo. Pero antes de poder desarrollar ese proyecto se vuelve imperativo realizar un diagnóstico del complejo actual que permita identificar cuáles son sus fortalezas y cuáles son las áreas que presentan oportunidades de mejora. Una vez identificadas estas áreas es posible seleccionar aquella que pueda llegar a generar el mayor impacto una vez modificada y para la cual será necesario el desarrollo del plan de comunicación.

4.1. *Magic Kingdom*

De los cuatro parques que conforman el complejo *The Walt Disney World*, *Magic Kingdom* es sin lugar a dudas el más emblemático. Con el castillo de la Cenicienta, el sitio más fotografiado del mundo, en su epicentro, el parque es sinónimo de Disney. Suele ser el punto de partida para todos los visitantes del complejo (McGinnis, 2012). Fue original y único el parque que abrió, junto a tres hoteles, cuando se inauguró el complejo el 1 de octubre de 1971. Con solo siete juegos en ese momento, el parque ha crecido hasta incluir seis áreas temáticas, más de 50 juegos y 40 ubicaciones para comer. Es el parque donde la magia vive. Debido a que es el parque que cuenta con la mayor cantidad de personajes, es también el preferido por los niños que sueñan con visitarlo para conocer en persona a los protagonistas de las películas que han admirado. Realiza tres desfiles diarios donde congregan una gran cantidad de personajes que pasean en carrozas por entre las calles saludando a los visitantes que se reúnen para verlos. Estos

desfiles son, sin duda, una de las mayores atracciones del parque, algo evidenciable por el hecho de que mientras ocurren el resto de las atracciones se encuentran prácticamente vacías. De acuerdo con M. Torres (*Traditions* Facilitator) (comunicación personal, 22 de enero de 2010),

... no es conocido por sus atracciones de riesgo o adrenalina, pues si bien cuenta con dos montañas rusas, estas son de inclinaciones moderadas y están hechas para que se puedan disfrutar sin asustar a los niños o a aquellos que sufren de vértigo. Es el parque familiar por excelencia. Y nada demuestra más esto que cuando a la noche se concentran todos los visitantes del parque con sus grupos familiares para disfrutar del *show* de fuegos artificiales, quizás uno de los momentos más recordados por todos aquellos que los ven. El *show* comienza con una antesala de 10 minutos de duración en la cual se proyectan imágenes sobre el castillo, algunas de ellas fotos de los visitantes de ese día. Brinda una agradable oportunidad para que niños o familias enteras se vean proyectados sobre el castillo tan icónico, de más de 60 m de altura.

4.1.1. Eventos especiales

Así como *Magic Kingdom* es el parque más icónico, tiene sentido que los eventos especiales que allí se festejan sean durante los tiempos más icónicos del año. Con esa lógica, este parque es el centro de los festejos de Navidad y *Halloween*. Si bien *Halloween* no es una fecha tan masiva en Argentina, si lo es en Estados Unidos.

Todos los chicos se disfrazan y van de casa en casa pidiendo caramelos. En el *Magic Kingdom* los eventos especiales cobran admisión por separado de aquella regular del parque. Se arma un calendario que suele ser desde 3 semanas antes a la fecha a festejar y se seleccionan y comunican 3 o 4 días por semana en los cuales se realizarán estos eventos. En estos días el parque cerrará más temprano para dar lugar a aquellos que han comprado las entradas especiales para el evento, cuyo precio ronda los US\$ 50.

En el caso de *Halloween*, el evento es denominado *Mickey's Not-So-Scary Halloween Party*, traducible a la fiesta de *Halloween* de Mickey que no asusta tanto. Es importante destacar como el personaje más icónico del portfolio de Disney es el que juega de anfitrión para el evento.

Siendo su imagen usada en el material promocional y entradas, este evento pone mucho énfasis en la figura de Mickey Mouse. Para seguir con la tradición norteamericana,

se entregan bolsas con la forma de Mickey convertido en calabaza, en donde se acumularán caramelos que son entregados en diferentes puntos del parque.

Debido a que se cobra admisión por separado, esta es una buena oportunidad para que los visitantes accedan a las atracciones sin mucha cola. El parque estará decorado íntegramente con motivos de Halloween tales como calabazas y fantasmas pero asociado al espíritu de Disney.

Asimismo, el nombre del evento demuestra que la idea es que sea una fiesta para disfrutar en familia y no asustar a los niños, como sí sucede con las casas de terror que aparecen en Estados Unidos durante estas épocas. Otro punto que se destaca es que durante estos eventos el parque se llena de personajes de Disney que lo recorren posando para fotos y autógrafos, con la particularidad de que no son solo los héroes y heroínas de las películas, sino también los villanos.

Este es el único momento en el año donde se puede ver a tantos villanos juntos en un mismo lugar, algo que atrae a una gran cantidad de visitantes extras que buscan interactuar con ellos. Son estos también protagonistas de un desfile especial que solo ocurre en estos eventos, en el cual se puede ver tanto a los villanos como a los protagonistas vestidos bajo la temática de Halloween.

La atracción final con la cual se da por terminado este evento es un *show* de fuegos artificiales que está adaptado para hacerle honor a los villanos y al espíritu de Halloween. Con un tono mucho más oscuro que el *show* normal, esta atracción muestra un lado del complejo Disney que solo puede ser visto en esta época muy particular del año.

Y así como el parque se viste de negro y naranja para los festejos de Halloween, al llegar noviembre comienza el festejo culmine del año para el parque. El comienzo de la denominada *Holiday Season* o temporada de festividades, es también el comienzo de la temporada alta para los parques en general.

No hay momento en el año de mayor ocupación tanto en los parques como en los 19 hoteles del complejo. Es en estos días en que en ocasiones el parque ha tenido que

cerrar sus puertas por superar su capacidad máxima de 100,000 personas (Leigh Carroll, 2009).

Y como no podría ser de otra manera, el *Magic Kingdom* es el parque encargado de liderar los festejos por la temporada navideña. Completamente decorado con ornamentos navideños y pintado de rojo y verde, actúa como sitio para el segundo evento especial del año, pero primero en importancia.

Mickey's Verry Merry Christmas Party, la fiesta muy feliz de Navidad de Mickey, sigue el esquema del evento anterior. Es un evento en el cual se cobra admisión separada (aproximadamente US\$ 50) para el que se cierra el parque temprano. Lo que se reparte, en vez de golosinas, son alimentos típicos de la temporada estadounidense navideña, tales como chocolate caliente y galletitas de jengibre.

Los personajes que recorren el parque están vestidos con atuendos navideños y bajo ningún concepto se encuentran villanos, pues su propósito es festejar un momento en el año donde reina la paz. Cuenta también con un desfile especialmente ambientado bajo la temática navideña.

Este desfile, sin embargo, no es exclusivo para los visitantes del parque de ese día. En lugar de ello, es grabado para una transmisión especial que se realiza anualmente en el día de Navidad.

Televisado por la cadena ABC (operada por la empresa), registra audiencias de más de 10,000,000 de espectadores (The Wall Street Journal, 2011). Por esto, el evento en cuestión cobra aún más relevancia, pues brinda a los visitantes la oportunidad de verlo en vivo, mucho antes de su transmisión nacional. El evento concluye con un *show* de fuegos artificiales navideño que es precedido por un corto espectáculo en el que la Cenicienta hace que el castillo se ilumine. Mediante miles de luces que se cuelgan del castillo, una vez prendidas crean la ilusión de que el castillo estuviese nevado, formando así una de las postales más reconocibles dentro de los parques. Este no es un punto menor, pues para los estadounidenses la presencia de nieve es algo que es sinónimo de la Navidad y

que aparece en todos los cuentos, películas e imágenes que retratan este período. Pero en Florida, aun en invierno, las temperaturas no son lo suficientemente bajas como para que nieve y es por eso que el parque la recrea a su manera. Al anunciar el cierre del parque, los huéspedes son deleitados con un efecto de nieve (generado por máquinas especiales) que cubren el parque de una nieve ficticia muy bien lograda.

Según, D. Texeira (*Attractions Manager de Magic Kingdom*) (comunicación personal, 23 de enero de 2010), "... estos dos eventos sirven para atraer más huéspedes durante períodos clave para el turismo, en donde la competencia se vuelve muy fuerte y donde la demanda de sitios vacacionales es altísima". Es por eso que es necesario que en estos momentos los parques puedan ofrecer un incentivo extra para que los visitantes se sientan cautivados por el complejo y deseen visitarlo.

4.1.2. Planes de expansión

D23 es el club de fans oficial de Disney. A través del pago de una membresía anual todos aquellos que lo deseen pueden subscribirse al club que les envía publicaciones mensuales sobre todo lo que sucede dentro de la compañía. Les permite comprar mercancía diseñada especialmente para el club y les da la posibilidad de visitar la *D23 Expo*, una convención anual muy importante donde se comparten los nuevos proyectos de la empresa, se venden todo tipo de juguetes, ropa y películas de Disney, y figuras importantes de la empresa ofrecen conferencias sobre distintos temas.

En la D23 Expo del 12 de septiembre de 2009 se realizó el anuncio de la, hasta hora, mayor expansión del *Magic Kingdom* desde su creación, en parte como respuesta al gran éxito del *Wizarding World of Harry Potter*, la nueva área dentro del complejo de las competencias, Universal. Esta expansión será realizada dentro del área de *Fantasyland*, que actualmente se dedica a albergar todas las atracciones relacionadas con las películas de Disney, incluyendo el icónico castillo de Cenicienta. Esta expansión agregará dos castillos nuevos que representarán a las películas *La Sirenita* y *La Bella y la Bestia*.

Incluirá nuevas atracciones, restaurantes y tiendas, así como áreas en los que los huéspedes podrán interactuar con los personajes (Boucher y Chmielewski, 2009).

Con algunas áreas ya abiertas, el resto de la expansión se realizará en etapas, con la última, una nueva montaña rusa inspirada en la historia de Blanca Nieves, siendo inaugurada en 2014.

4.2. Disney's Hollywood Studios

Inaugurado el primero de mayo de 1989, bajo el nombre *Disney-MGM Studios*, el parque evoca la época dorada de Hollywood (Orlando Sentinel, 1992), donde las películas se hacen realidad, no solo los grandes éxitos de los estudios Disney, sino también de los estudios de la Metro-Goldwyn-Mayer. En 2007 sufrió una modificación en su nombre, a *Disney's Hollywood Studios*, debido a disputas legales con los estudios MGM/UA. Este parque es reconocido por sus increíbles *shows*.

Con *shows* estables y diarios basados en las películas de La Sirenita, La Bella y La Bestia e Indiana Jones, los visitantes se acercan a este parque para participar como espectadores y ser deleitados por el gran trabajo de los artistas en escena. Pero ningún *show* se destaca tanto como el renombrado *Fantasmic!* Realizado en un estadio construido especialmente que puede albergar hasta 20,000 personas, este *show* es único en su tipo. Según R. Eno Jr. (*Guest Services Manager* de Hollywood Studios) (comunicación personal, 27 de enero de 2010),

... con una pileta sobre la cual se pasean barcos con los personajes de Disney, aguas danzantes y efectos pirotécnicos, este *show* es tan impactante que en los días en los que se realiza, que suelen ser tres a la semana, el número de visitantes al parque se incrementa entre un 40% y un 60%.

Si bien los *shows* son el elemento más destacable del parque, no podría decirse que tienen una falta de atracciones interactivas. La *Aerosmith's Rock'n'Roller Coaster* es la única montaña rusa cerrada de todo el complejo, mientras que la *Hollywood Tower of Terror* es el juego de caída libre más alto del Estado de Florida. *Toy Story Mania*, un

juego interactivo en 3-D, es el juego más visitado de todo el complejo, con tiempo de espera de hasta 3 horas durante la temporada alta.

4.2.1. Eventos especiales

Este parque cuenta con dos eventos especiales durante el año. Sin embargo, a diferencia de *Magic Kingdom*, estos no requieren que los visitantes abonen una entrada especial. El primer evento del año son los denominados *Star Wars Weekends*, cuatro fines de semana entre mayo y junio en los que se celebra todo lo referido a las películas de la saga de Star Wars. Una de las atracciones permanentes del parque está basada en las películas e incluso se realizan *shows* diarios con participación de la audiencia en los que aparecen personajes de las filmaciones. Pero durante estos eventos el parque entero se transforma en anfitrión de la celebración de Star Wars. Con un desfile especial, donde los visitantes podrán ver a todos los personajes, durante estos momentos todo el foco está puesto en ellos. Incluso diferentes actores que participaron en las filmaciones originales visitan los parques para dar paneles y firmar autógrafos a sus seguidores (Orlando Sentinel. The Daily Disney, 2012).

Durante este año los festejos fueron aún mayores debido a que la atracción permanente de Star Wars fue remodelada por primera vez desde su inauguración para incluir tecnología 3-D. Los visitantes vuelan desde todas partes del país y el mundo para poder asistir a esta celebración y ver a sus personajes de culto cobrar vida.

Por último, y cercano a las fiestas, se encuentra el *The Osborne Family Spectacle of Dancing Lights*, un *show* de luces danzantes que se presenta previo a la temporada navideña. Con más de 5,000,000 de luces y 33 máquinas de nieve, los visitantes del parque se deleitan con este espectáculo en el cual las luces se encienden y apagan al compás de canciones navideñas. Este *show* originalmente diseñado por la familia Osborne (de *Little Rock, Arkansas*) para su hogar fue movido al parque, después de que

los vecinos de la familia Osborne les iniciaran juicios debido a la congestión de tránsito que generaba la gente que se acercaba a verlos.

4.2.2. Rumores de planes de expansión

El 8 de agosto de 2012 el *Orlando Sentinel*, periódico reconocido de la ciudad de Orlando, presentó un artículo sobre los rumores de una posible expansión del parque, un hecho que había sido publicado anteriormente en diversos blogs y sitios de internet. Este plan tendría como objetivo el desarrollo de una *Cars Land*, un área temática basada en la película *Cars* que ya ha sido establecida con mucho éxito dentro del complejo californiano. Si bien los rumores no han sido confirmados por la compañía, estas noticias cuentan con un grado de credibilidad importante debido a que es parte del modelo de negocio de Disney, el de replicar áreas exitosas en diferentes parques (García, 2012).

4.3. Disney's Animal Kingdom

Inaugurado en 1998, *Disney's Animal Kingdom* fue el último parque en abrir dentro del complejo (AZA, 2012). Es también el parque de Disney más grande del mundo, con 200 hectáreas de terreno y el único íntegramente dedicado a la conservación de animales. La gran mayoría de su terreno está dedicada a la recreación de una inmensa sabana en la cual conviven más de 100 especies de animales, y a la vez forma parte de la mayor atracción del parque, el safari.

Con elefantes, leones, cebras y jirafas, esta atracción es lo más cercano a un safari real que un visitante puede experimentar sin tocar suelo africano. Debido a que el gran objetivo de este parque es encontrar un equilibrio con el mundo animal, tiene la particularidad de cerrar temprano, en general a las 5 de la tarde, cuando los otros parques no cierran antes de las 8 de la noche. Esto es para permitir que los animales

descansen y cumplan con sus ciclos de alimentación naturales, pues la mayoría de los animales de la sabana son nocturnos.

En el lado del entretenimiento, el parque suele mostrar solo personajes de Disney relacionados con el reino animal, tales como los de las películas de El Rey León y Buscando a Nemo. Esto es con la excepción de los personajes clásicos, tales como Mickey y *Minnie*.

4.3.1. Planes de expansión

El 20 de septiembre de 2011, en una conferencia de prensa conjunta con James Cameron y los altos directivos de la compañía, fueron anunciados los planes de creación de una zona inspirada en la película Avatar. Siendo esta la película más taquillera de la historia, se espera que atraiga a una gran cantidad de nuevos visitantes al parque. A construirse a partir de 2013 y con fecha de apertura tentativa en 2016, esta área representaría la primera expansión del parque. Se espera que sea un gran salto en tecnologías para las experiencias interactivas con los huéspedes, así como Avatar lo fue para el cine. A la vez, a diferencia de los diferentes acuerdos de licenciamiento que mantienen hasta hoy los parques, esta área contaría con el apoyo y la contribución directa del director y creador de la futura saga, James Cameron (Brigante, 2011).

4.4. Epcot

Epcot es sin dudas uno de los parques más relevantes para la compañía. Siendo este el segundo parque en inaugurarse en el complejo, cuenta con la particularidad de ser el último proyecto sobre el cual trabajó el mismísimo Walt Disney antes de su muerte. Incluso su nombre devela las intenciones del genial creador. *Epcot* es un juego de siglas que significa Experimental Prototype Community of Tomorrow, traducible a comunidad prototipo experimental del mañana. Es que en su concepción original *Epcot* sería una

pequeña ciudad que mostrase los últimos avances tecnológicos, así como de sustentabilidad. Era el deseo de Walt Disney que funcionase como un sitio de pruebas para invenciones que después pudiesen ser usadas dentro del desarrollo urbano. Sin embargo, debido a que falleció sin dejar los planes terminados, sus sucesores no supieron cómo realizar los conceptos que había propuesto y, en lugar de ello, prefirieron desarrollarlo como un parque de atracciones pero conservando su espíritu.

4.4.1. Eventos especiales

Tal como el parque de Hollywood, *Epcot* cuenta con dos eventos especiales al año que no requieren de una entrada por separado. El primero, denominado el *Flower and Garden Festival*, funciona como una exposición botánica. Durante aproximadamente dos meses el parque se convierte en un gran festival de flora americana, con pabellones invernaderos que muestran diferentes plantas y flores a los que los huéspedes se acercan para aprender y deleitarse de su excepcional paisajismo. Sin dejar de lado el aspecto Disney, más de 30 topiarias son construidas que representan personajes de las películas incluyendo a Blanca Nieves y Bambi.

El segundo evento del año realizado entre los meses de septiembre y octubre es el *Food and Wine Festival*, o festival de la comida y el vino. En este festejo se forman más de 30 *stands*, cada uno en representación de un país, que venden comidas y bebidas típicas de cada nación, tanto para consumir en el momento como para llevar a sus hogares. Es un evento sumamente popular entre los visitantes adultos que suelen tener paladares más refinados y son más propensos a experimentar gastronomías diferentes a los niños. A su vez, Estados Unidos cuenta con leyes muy estrictas que solo permiten que aquellos mayores de 21 consuman alcohol. Por ende, el hecho de que el evento sea publicitado en parte como un festival del vino hace que lo visiten en su mayoría adultos. Según S. Anthis (*Guest Services Manager* para *Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... esto es positivo para el complejo debido a que es importante

mantener atracciones más orientadas hacia los adultos pues el gran objetivo de la compañía es ofrecer entretenimiento para todas las edades”.

4.4.2. Future World

El parque *Epcot* está dividido en dos grandes áreas: *Future World* y el *World Showcase*. *Future World*, por su parte, es el área dedicada a mostrar el lado futurista de *Epcot*. De la mano del propósito original de mostrar una comunidad del futuro, esta área está íntegramente dedicada a mostrar avances futuristas. Todas sus atracciones están basadas en algún elemento del futuro e incluso su arquitectura y diseño reflejan un espíritu innovador.

Algunas de las atracciones más populares del complejo se encuentran en esta área, tales como *Soarin'*, un simulador de vuelo realista, y *Mission: SPACE*, una atracción diseñada en conjunto con la NASA en base a sus simuladores de vuelo espacial.

4.4.3. World Showcase

El *World Showcase* representa la segunda área en importancia dentro del parque. Conformada por 11 pabellones inspirados en diferentes países, este sector fue creado para mostrar la diversidad que tanto valora y aspira a tener la compañía. Cada pabellón está diseñado para representar la arquitectura típica del país que figura. Desde pirámides aztecas en México hasta pagodas en el pabellón chino. Todos los pabellones incluyen un restaurante y un bar en el cual se pueden consumir platos y bebidas típicas del país, así como locales que venden productos típicos y productos de marcas importantes de cada nación (por ejemplo, Adidas en el pabellón alemán, *Guerlain* en el pabellón francés).

A la vez, seis de los pabellones cuentan con atracciones basadas en las historias de los países. Pero lo más destacable de este sector es, sin duda, que todos los trabajadores de cada pabellón son ciudadanos del país al que representan. De acuerdo

con S. Anthis (*Guest Services Manager* para *Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... vestidos con atuendos típicos, le brindan al sitio el toque realista pues son capaces de interactuar con los huéspedes en su idioma y contarles sobre su país, realizando así un intercambio cultural".

4.5. Detección de sitio a mejorar: *American Pavillion*

Después de haber realizado un análisis completo de todos los parques del sitio es posible argumentar que cada uno cumple un propósito específico y que satisface las necesidades de entretenimiento de diversos grupos. Colindante con ello, sería contrario a los valores de la compañía no ser receptivos a la consideración de que hay áreas que podrían beneficiarse a partir de modificaciones (Capodolgi, 2000).

Analizando individualmente los parques del complejo, y comenzado por *Magic Kingdom*, podría afirmarse que este parque es el que menos intervención necesita para mejorar su oferta de productos y servicios: ya es un símbolo de la cultura Disney y es el parque de atracciones más visitado del mundo. Siempre es posible mejorar, pero si se tiene en cuenta que ya está en proceso de expansión, incluir un proyecto más sería sobrecargar un parque que ya está atravesando cambios importantes que podrían opacar la realización de un proyecto más modesto.

Lo mismo ocurre con *Disney's Animal Kingdom*, si bien este parque sería un gran candidato para mejoras, especialmente en sus atracciones nocturnas, de las cuales carece. No sería lógico anunciar una innovación cuando se espera que la nueva tierra de Avatar sea revolucionaria dentro del mundo de los parques de diversiones. Una expansión de esta magnitud requerirá de años de trabajo y, como fue explicado en el punto anterior, tendrá la supervisión directa de James Cameron.

El caso es muy similar para el parque basado en Hollywood. Si bien no ha sido confirmado, la posible inclusión de un área de Cars formaría un gran atractivo extra para los visitantes. En un parque que cumple perfectamente su objetivo de recrear el mundo

hollywoodense, cualquier proyecto estaría muy limitado por esta temática, que no permite muchas oportunidades para la innovación (Bilbao, 2012).

Por todo esto, es que se puede decir que el mejor parque para proponer un proyecto es en *Epcot*. Siendo el único de los cuatro que no tiene planes de expansión anunciados, cualquier proyecto desarrollado en este parque se llevaría toda la atención. A la vez, este parque cuenta con la particularidad de que todavía no ha sido explotado en su máximo potencial. No es todavía aquella comunidad del mañana con la que Walt Disney alguna vez soñó. Según, S. Anthis (*Guest Services Manager para Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010),

... el área de *Future World* ha sufrido cambios y la inclusión de nuevos juegos y atracciones desde su apertura. Y ha logrado establecerse apropiadamente como el sector dedicado al futuro dentro del complejo de Disney. Pero las naciones, de las más de 200 existentes, no es buen ejemplo de los valores de diversidad y balance que tanto pregona la empresa. Y si bien tener personal que represente culturalmente a cada uno de los países es un atractivo distintivo, no llega a ser representativo de la cantidad de turistas extranjeros de diversos países del mundo que visita este parque.

En el sector *World Showcase*, se busca crear un ambiente multicultural considerando a cada país como una cultura única y diferenciada de las demás. Sin embargo, de los aproximadamente 200 países existentes en el mundo, solo 11 están presentes en este recorrido: Canadá, Gran Bretaña, Francia, Japón, Marruecos, Estados Unidos, Italia, Alemania, China, Noruega y México (Parques de Disney, 2013).

Siendo la presencia del componente extranjero lo que diferencia a este sector de todos los demás, llama la atención que el mismo no sea buen ejemplo de los valores de diversidad y balance que pregona la empresa, como comentara S. Anthis (*Guest Services Manager para Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010). Si bien es lógico pensar que quien visita Disney World está interesado en conocer uno de los íconos de la cultura estadounidense como es este parque, la presencia de otros países en *World Showcase* genera también mucho interés y posee un potencial oculto, lo que puede comprobarse en relevamientos de opinión realizados sobre el mismo. En una encuesta efectuada por Trip Advisor (2012) a 3.283 visitantes de distintos países acerca de su

opinión sobre *Epcot*, se pudo obtener información valiosa acerca de los comentarios de los participantes sobre el sector multicultural.

Algunos visitantes quedaron conformes con lo que vieron sin realizar ningún comentario distintivo, más allá de haber disfrutado del paseo. Por ejemplo, según María G. (Visitante de Argentina) (opinión escrita el 1 de julio de 2013), "A mí me gusta Italia, Japón, Marruecos, más bien todos y en cada país sus comidas típicas, excelentes".

Otros participantes de la misma encuesta manifestaron su agrado ya que sintieron que se encontraban realmente en ese país. Según Christopher R. (Visitante de Panamá) (opinión escrita el 13 de junio de 2013), "Es un parque muy especial, muchos lugares para cenar y pasear. Nosotros fuimos al lugar de China a cenar. Muy bueno, sentimos que estuvimos en China".

Otros encuestados expresaron que disfrutaron recorriendo el sector pero manifestaron su deseo de que hubiera más atracciones relacionadas a los distintos países. Según Pchurrasco (Visitante de Chile) (opinión escrita el 24 de junio de 2013):

... lo que merece cuenta aparte es el recorrido por la laguna visitando los países... muy bonito y mejorado, aunque solo es una muestra culinaria y gift shop... aunque logra hacerte sentir que estas en el país, me gustaría que tuviese más muestras...

Por último, algunos visitantes no quedaron conformes con lo que vieron, y otros propusieron cambios, lo cual pone en evidencia una demanda por parte de los participantes. Al respecto, según BrightShadow (Visitante de El Salvador) (opinión escrita el 12 de junio de 2013),

Con respecto a los países, los únicos interesantes y que tienen "*rides*" (recorridos) son el de México y el de Noruega. Los cines 360° de China y Canadá dan una hermosa visión de dichos países. De los demás, no hay mucho de qué hablar.

Por su parte, según Breninger (Visitante de Argentina) (opinión escrita el 10 de junio de 2013),

... luego de almorzar y encarar el resto del día por los pabellones de las naciones, muy variadas y entretenidas, se destacan las zonas de China, Alemania y Japón. Sobran el de Canadá y Noruega. Si, como dicen, están en espera Brasil y España, no lo dudaría, los reemplazaría.

Este conjunto de opiniones, revela que existe un gran interés por este sector pero hay un deseo de que el mismo ofrezca más y mejores atracciones.

Otra empresa, Zagat Survey (Alemany, 2007) ha realizado una encuesta a 4. 841 visitantes de Walt Disney World para conocer cuáles son las atracciones, personajes y tiendas más apreciados por ellos. Según esta encuesta, el sector de países extranjeros no se destaca en ninguno de los ítems evaluados. Los resultados arrojaron que el parque de atracciones favorito de los visitantes es *Magic Kingdom* (48%), seguido de *Epcot* (36%) y *Disney-MGM Studios* (9%). La atracción más popular es *Soarin*, en *Epcot*, El espectáculo más popular es *Hoop-Dee-Do*, en *Fort Wilderness Resort*; el mejor sitio para acudir de noche, el *Adventurers Club*, en *Downtown Disney*; la mejor tienda para comprar según los visitantes es *World of Disney*, en *Downtown Disney* también; el restaurante más popular, el *California Grill*, en el *Contemporary Resort*; y el restaurante más valorado globalmente, tanto en comida, como en decoración y servicio, es el *Victoria & Albert's*, en el *Grand Floridian Resort*. Por lo tanto, he aquí un motivo más para considerar su reestructuración.

De todo este análisis se puede concluir que el sector *World Showcase* tiene un gran potencial aún no explotado por lo que la reforma del *American Adventure Pavillion* como eje central aumentaría el caudal de visitantes al sector multicultural. Si este pabellón se transformara en el representante de distintas naciones, el mismo se convertiría en el centro de atracción, generando asimismo más interés en los pabellones de los demás países.

Para lograr este objetivo y para que el valor de diversidad se encuentre mejor representado respondiendo a los estándares de excelencia de la compañía, es necesario realizar una completa renovación y desarrollar la estrategia necesaria para que esta sección se destaque y cumpla con su potencial de ser el punto neurálgico de esta área del parque *Epcot*.

Sin lugar a dudas, este pabellón podría beneficiarse de una reestructuración y una nueva imagen. Por eso, como conclusión al capítulo actual, el proyecto a realizarse en el capítulo 5 será basado en una reformulación de esta área.

Capítulo 5. Plan de reestructuración y comunicación

En la primera etapa el foco se posó en la investigación para lograr un diagnóstico acertado de la situación y el contexto actual. Es imperativo el desarrollo de una investigación exhaustiva que permita realmente conocer a la empresa y comprender su manera de hacer negocios: esto forma la base sobre la cual después se crean y se formulan los proyectos. Asimismo, esta primera etapa incluyó un análisis de la identidad de la misma; una definición clara de su visión, misión y valores, componentes que forman los pilares sobre el cual todo buen proyecto debería construirse y que han sido desarrollados en el capítulo 1. Dentro de esta etapa también es necesaria una evaluación de los aspectos organizacionales de la compañía y de su diferenciación del negocio. Cualquier herramienta que se planee incluir en el plan subsiguiente debe ser analizada y comprendida de manera tal que las propuestas posteriores sean relevantes y coherentes con la realidad de la empresa. Estos son los elementos que han sido exhibidos en los capítulos 2 y 3. Por último esta primera etapa incluyó un análisis situacional que permite detectar o definir las fallas u oportunidades de mejora, tal como se describió en detalle en el capítulo 4.

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar la segunda etapa de este trabajo, en la cual se describen los componentes del plan de relaciones públicas que hará posible la creación del proyecto. Estos son: objetivos y estrategias globales, mapa de público con objetivos y estrategias particulares, cronograma, planes de acción, de recursos humanos y de comunicación, presupuesto y medición de resultados.

Según S. Scaglione (Gerente de Relaciones Públicas de *Procter & Gamble South Cone*) (comunicación personal, 23 de octubre de 2012), “Todo buen plan de Relaciones Públicas debe partir de una *Big Idea*, un concepto novedoso y atractivo sobre el cual valga la pena desarrollar un plan que lo acompañe”. En línea con este concepto planteado por una experta en el campo, este proyecto cuenta con un desarrollo conceptual: transformar al *American Pavillion* en un *World Pavillion*.

5.1. Objetivos del plan

5.1.1. Objetivo global

Atraer una mayor afluencia de visitantes al sector multicultural *World Showcase* dentro del parque *Epcot*, convirtiendo el *American Pavillion* en el centro de atención a través de la transformación del mismo en un *World Pavillion*, donde todas las nacionalidades se sientan representadas.

5.1.2. Objetivos específicos

Un primer objetivo específico se relaciona con el aumentar la cantidad de visitantes de distintas nacionalidades a través de la presencia de una mayor cantidad de países en el *World Pavillion* de los que se encuentran actualmente en los distintos pabellones del sector multicultural.

El segundo objetivo específico refiere a promover el valor de diversidad de la compañía, el cual no se encuentra suficientemente representado en ningún sector del parque.

Por su parte, el tercer objetivo específico refiere a generar interactividad constante entre los huéspedes y los *cast members* de cada país para que se pueda disfrutar de este ambiente multicultural y que los primeros se sientan involucrados en el sentimiento comunitario globalizado que se busca transmitir.

Mientras que el cuarto y último objetivo específico es el dar la posibilidad a los ciudadanos norteamericanos de ponerse en contacto y conocer otras culturas sin necesidad de alejarse de su país.

5.2. Estrategia global

La estrategia abarca tres aspectos básicos, partiendo de la transformación del *American Pavillion* en el *World Pavillion* convirtiéndolo en el eje central del sector multicultural, a fin de realzar toda el área.

En segundo lugar, ofrecer en este pabellón, gastronomía, bebidas y productos típicos de diferentes países.

Finalmente, atender a los visitantes con *cast members* de cada país que puedan promover sus culturas, contribuyendo a que los invitados las conozcan.

5.3. Mapa de público

El público interno y externo al que está dirigido este proyecto conforma un mapa que se desglosa en distintos grupos con sus objetivos y estrategias particulares. Estos objetivos y estrategias se encuentran adaptados a los intereses de cada público y a su vez están alineados a los objetivos y estrategias globales descritos anteriormente.

Grafico 1: Mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia

El objetivo elaborado para los *cast members* apunta a estimular a los empleados del World Pavillion a atraer a los visitantes, dando a conocer los atractivos del sector como sus productos típicos e información interesante acerca de las distintas culturas. La estrategia para lograr esto es, para los empleados internos, darles la posibilidad de formar parte de un sector novedoso otorgándoles más experiencia dentro la compañía y crecimiento laboral. Para los empleados nuevos, se trata de brindarles una oportunidad de trabajar en una empresa de gran magnitud. Asimismo, para los empleados extranjeros, ya sea que ya formaran parte de la compañía o no, posibilitarles la difusión de su cultura tanto a visitantes norteamericanos como del resto del mundo.

Para los visitantes adultos extranjeros el objetivo es que se sientan atraídos hacia lo que el pabellón ofrezca de sus respectivos países y muestren orgullo por cómo está representada su cultura en el mismo, transmitiendo su experiencia. La estrategia es procurar representar adecuadamente a cada país entendiendo sus valores básicos, los símbolos más representativos del país y captando sus componentes esenciales.

El objetivo a lograr con los visitantes adultos norteamericanos es que se interesen en conocer las particularidades de los países extranjeros. En general, la mayoría de los ciudadanos norteamericanos tienen muy arraigada su propia cultura. Por lo tanto, se deberá buscar la manera de despertar su interés en las de otros países. La estrategia será proveerles de todo tipo de artículos como vestimentas, calzados, productos, comidas, bebidas, souvenirs y otros que capten su atención lo suficiente como para querer adquirirlos.

En el caso de los visitantes menores extranjeros y norteamericanos, se establecen objetivos comunes ya que, a diferencia de los adultos respectivos, los niños tienen intereses similares, independientemente de su procedencia. Por lo tanto, el objetivo con estos dos grupos es que asocien al nuevo pabellón con un lugar divertido, donde se

pueda jugar, disfrazarse, recibir regalos, entre otros. Si solo lo identifican como un área multicultural, no generará en ellos ningún interés. La estrategia para estos dos grupos se diferencia de todas las demás, en que se debe poner el foco en el dinamismo y la diversión, ya que el entusiasmo que genera en los niños los parques de diversiones, hace que este público demande un alto nivel de acciones participativas. Por lo tanto, se organizarán actividades tales como disfrazarse con atuendos típicos, pudiendo comprar los trajes, recibir algunos pequeños obsequios, participar en espectáculos infantiles que representen distintas culturas, ofrecer menús infantiles en el restaurant y vender juguetes y recuerdos que sean de su interés.

Para las agencias de viaje con grupos turísticos, el objetivo es que las mismas promocionen este nuevo sector a los turistas interesados en conocer el parque. La estrategia será ofrecerles una ventaja competitiva con respecto a otras agencias, favoreciéndolas con convenios que les permitirán tener acceso al nuevo pabellón con precios promocionales, descuentos en el restaurant y otros beneficios para sus clientes.

El objetivo con los colegios y universidades es que estas instituciones encuentren en este sector, una herramienta que les sea de utilidad en el cumplimiento de sus planes de estudio. La estrategia en este caso será que tanto colegios como universidades, organicen visitas guiadas al sector con el fin de emplear esta experiencia para incorporar en los estudiantes conocimientos sobre distintas culturas de una manera más amena que realizándolo en sus cursos regulares.

El objetivo de atraer a los medios de comunicación es que se difunda la existencia del nuevo pabellón a través de la mayor cantidad de canales de comunicación posibles (TV, radio, internet, diarios y revistas) creando en la audiencia interés en visitarlo. La estrategia consistirá en realizar un evento anterior a la inauguración exclusivo para los medios de prensa para que este público se sienta especialmente valorado por la empresa, predisponiéndose favorablemente a la publicación de la novedad del nuevo proyecto, la cual atraerá a sus clientes aumentando consecuentemente las ventas.

Por último, el objetivo de atraer a los contactos con terceros (como amigos y conocidos de *cast members* y visitantes) es que, a partir de las personas que conozcan personalmente el sector, se cree una red de contactos que se vaya ampliando a medida que el lugar se vaya recomendando. La estrategia consistirá en asegurar la suficiente satisfacción de todas las personas que trabajen o visiten este sector, como para que compartan su experiencia positiva con la mayor cantidad de personas posibles.

5.4. Cronograma

El proyecto se llevará a cabo en 12 meses desde el 1º de agosto hasta el 31 de julio del año siguiente, de acuerdo a la tabla indicada a continuación.

Tabla 1: Cronograma de actividades

Actividad	Mes												
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Planificación de la reestructuración del pabellón	■	■	■										
Remodelación del pabellón (restaurant, stands, decoración, banderas, equipamiento)				■	■	■	■	■	■	■	■		
Comunicación interna							■	■	■				
Proceso de reclutamiento							■	■	■	■			
Comunicación a los candidatos que fueron seleccionados											■		
Proceso de capacitación (traditions, role playings y soft openings)											■	■	
Evento de lanzamiento para periodistas												■	
Inauguración													■

Fuente: Elaboración propia

5.5. Plan de acción

El plan de acción propuesto abarca diversas medidas, la primera siendo la de remodelar el nuevo *World Pavillion* con una arquitectura moderna para destacarse entre el resto de los pabellones clásicos, pero que se conjugue con el espíritu futurista bajo el cual el parque fue fundado y que se encuentra ya desarrollado en el área *Future World*.

Como segunda acción, se considera el crear un restaurante que será de mayor tamaño que los de los pabellones de los demás países con un menú variado que ofrezca platos de todas partes del mundo.

Como tercera acción, se considera el crear un *stand* en el que se venderían todo tipo de objetos representativos de todos los países como vestimentas, sombreros, gorros, calzado, libros, posters, imanes, *blocks*, lapiceras, cuadernos, entre otros.

Como cuarta acción, el contratar empleados de todas partes del mundo a diferencia de los pabellones en los que solo se emplean *cast members* de un país determinado. A la vez, se considera el fomentar que compartan con todos los huéspedes su cultura y tradiciones, vistiendo los atuendos típicos de su país y formando una comunidad heterogénea y multicultural que sería el ejemplo ideal de los valores de diversidad y de balance que tanto pregonan la empresa.

Como quinta acción, se propone colocar banderas de todos los países del mundo, a fin de que se convierta en un punto donde todas las nacionalidades se sientan representadas, destacando a este pabellón por sobre el resto que solo llevan la de su propio país.

Como sexta acción, se propone convertir al pabellón en el centro de atracciones durante los eventos especiales, como el *Flower and Garden Festival* donde mostraría las exhibiciones florales más importantes y el *Food and Wine Festival* el cual sería el lugar donde chefs famosos sean invitados para hacer demostraciones o preparar platos especiales (TEA, 2011).

Como séptima y última acción, se considera el celebrar fechas importantes de cada país y festejarlas ofreciendo platos y *souvenirs* especiales, algún *show* o actividad interactiva. Un *cast member* de dicha nación compartiría un poco de historia y contaría cuál es el motivo por el cual esa fecha es un día festivo. También se festejarían otras fechas especiales compartidas por varios países o religiones como Navidad, Año Nuevo y otras.

5.6. Plan de Recursos Humanos

El período de tiempo para realizar todo el proceso de reclutamiento sería desde 1º de febrero hasta el 31 de mayo del mismo año, quedando los meses de junio y julio para la capacitación de los nuevos *cast members* y poder inaugurar el nuevo pabellón el 1º de agosto de ese año. Esto responde a la dinámica de las temporadas alta, intermedia y baja. El proceso de reclutamiento y capacitación requiere de aproximadamente seis meses de preparación ya que serán convocados alrededor de 180 candidatos de todas partes del mundo. Pero como en ningún momento del año se encuentra un lapso tan extenso de poca actividad para no perjudicar el flujo de actividades anuales del parque, se debe optar por un período que las altere lo menos posible. Luego de los festejos de Navidad y Año Nuevo, enero se presenta con menos movimiento, por lo que luego del primer lunes posterior a año nuevo, este mes se considera de temporada baja (Viajero Mágico, 2013b). Por lo tanto, en éste se podrá volver a acondicionar todo el parque después de las Fiestas y también realizar la preparación de la comunicación interna. El 1º de febrero, se lanzaría toda la comunicación a los *cast members* en sus distintos canales que se describen más adelante. A partir de ese día, los potenciales candidatos comenzarán a postularse y el proceso de reclutamiento comenzará a ponerse en movimiento.

Febrero, mayo y junio se encuentran dentro de la temporada intermedia, afectando solo parcialmente las actividades (Orlando Florida, 2013). Marzo, abril y julio son los que

presentarían mayor inconveniente ya que pertenecen a la temporada alta (Orlando Florida, 2013). Asimismo, el *Flower and Garden Festival* se desarrolla dentro de esos meses, pero el mismo no se realiza en la misma área donde se estará remodelando el nuevo pabellón. Se espera que para el 31 de julio ya se haya concluido todo el proceso de reclutamiento y capacitación de los *cast members* seleccionados. De esta manera, la inauguración del nuevo pabellón se realizaría en agosto durante la temporada alta, generando un impacto mayor que si se efectuara en temporada intermedia o baja. Luego en septiembre y octubre se podría celebrar por primera vez el *Food and Wine Festival*, oportunidad para destacar la gastronomía de cada país. Posteriormente, en diciembre se podrían celebrar las Fiestas de Navidad y Año Nuevo haciendo que el sector se luzca en su mayor esplendor.

5.6.1. Plan de reclutamiento

Uno de los componentes más importante para lograr que el área esté dentro de los estándares de excelencia de la compañía son los *cast members* seleccionados para trabajar día a día dentro de la misma. Por su contacto constante con los huéspedes ellos tendrán una oportunidad única de influencia sobre la experiencia total de los mismos y es por eso que se debe tener un especial cuidado al momento de reclutarlos, teniendo en cuenta que una mala selección de personal podría significar el fracaso del área.

Para esto se buscará tomar provecho de las herramientas que se aplican actualmente, pero proponiendo mejoras y modificaciones para que se ajusten a las necesidades del proyecto. Según S. Anthis (*Guest Services Manager* para *Epcot*) (comunicación personal, 10 de febrero de 2010), "... por su tamaño e importancia, sería necesario contratar entre 160 y 200 *cast members*; en comparación los pabellones normales emplean entre 80 y 120".

Debido a la complejidad que genera reclutar y entrenar para un área nueva, sería conveniente contar con una base de *cast members* que ya conozcan y que hayan

adquirido experiencia dentro de la empresa. Para esto, es necesario generar una táctica nueva de reclutamiento internacional: reclutamiento interno. Esto le abre la puerta a los ICP y CRP, que son empleados actualmente, para que si lo desean, puedan aplicar para seguir trabajando para la compañía dentro de esta área. A través de herramientas de comunicación interna se les comunicará a todos los empleados internacionales que tienen la posibilidad de aplicar para el nuevo sector. Es importante destacar que el foco para el reclutamiento será puesto en que los *cast members* elegidos tengan la mayor diversidad posible en cuanto a nacionalidades. Se aceptarán candidatos de países que ya tienen pabellones propios, así como estadounidenses, pero se buscará que en lo posible no haya muchos empleados de un mismo país, especialmente de estos grupos que ya están representados, para así fomentar la diversidad (Disney Institute, 2003).

Estos candidatos podrán aplicar a través de los centros de empleados internos (tanto personalmente como en la web). Se espera que el reclutamiento interno dé una buena base de candidatos calificados para impulsar el área, pero para realmente generar un ambiente multinacional será indispensable abrir el espectro a la mayor cantidad de países posible. Por limitaciones logísticas y de presupuesto sería imposible enviar reclutadores a todos los países del mundo, por lo que este será el primer proceso global de reclutamiento con posibilidades de acceso 100% web.

El programa aceptará candidatos de todos aquellos países con los que Estados Unidos tiene acuerdos diplomáticos que permitan la tramitación de la visa Q1, la cual habilita a realizar trabajos con un componente de intercambio cultural. A través de la ya existente página web www.disneyinternationalprograms.com, los candidatos podrán ver la presentación que explica los detalles del programa y, una vez finalizada, cargar su currículum vitae. Como se espera una gran respuesta, debido a que se permiten aplicantes de todas partes del mundo, el segundo paso será completar el test online que hasta ahora solo es usado como reclutamiento local. Esto servirá como método de filtro

para identificar a los mejores postulantes que tengan las aptitudes, habilidades y valores que espera la compañía encontrar en sus empleados.

Una vez pasado el filtro, los candidatos que hayan salido exitosos serán invitados a una entrevista por videoconferencia (*Skype* o similar) con los representantes de recursos humanos, quienes seleccionarán a los candidatos finales que tendrían que cumplir con los factores de diversidad tanto de su país como de su región o continente. En caso de que el candidato fuese considerado calificado para la posición, pero en ese momento se encontrase cubierto el cupo de su país o región, recursos humanos lo notificaría como en condición de lista de espera y lo contactaría en caso de que se abriese un cupo. Esto serviría para ampliar la base de candidatos en el área y en todo momento contar con gente calificada para la renovación del personal, algo de suma importancia pues el visado solo permite estadías en el país de un máximo de un año (Capodalgí, 2000).

5.6.2. Plan de capacitación

La capacitación también será un factor clave para desarrollar a los *cast members* de esta nueva área y para asegurarse que hagan de la misma un modelo del excelente servicio al que los huéspedes de Disney están acostumbrados.

Debido a que esta es un área completamente nueva, no podrá ser utilizado el sistema tradicional de capacitación expuesto en el capítulo 2, pues el mismo es solo factible cuando ingresan pocos empleados nuevos a un área que ya está en funcionamiento. El sistema de *trainers* presupone que hay empleados dentro del sector que ya han pasado suficiente tiempo ahí como para entenderlo en profundidad y ser expertos. Esto sería imposible en un área nueva, pues todos los empleados estarían conociéndola al mismo momento.

Lo que sí es posible reaplicar es el sistema de *Traditions*, proceso por el cual deben pasar todos los nuevos ingresantes a la empresa. Este proceso es el único que comparten absolutamente todos los empleados del complejo y es muy eficiente en

comunicar la importancia de los *Disney Service Basics* y los valores de la empresa. De una manera muy amena y entretenida logra motivar a los nuevos *cast members* y comunicarles un verdadero sentido de propósito y pasión por el trabajo que después se ve replicado en el día a día.

Para asegurarse de que el área funcione a la perfección desde el primer día es importante que los *cast members* que la inauguren la conozcan muy bien mucho antes de que esté abierta al público. Para esto los empleados serán contratados con un mínimo de dos meses previos a su apertura. Aquellos que sean nuevos en la compañía y el área de trabajo serán enviados a áreas similares para recibir el entrenamiento básico de su función (por ejemplo, camarero, vendedor). Una vez que haya completado su entrenamiento de rol podrá volver al pabellón para empezar a generar un grupo de trabajo nuevo.

Es necesaria la creación de un equipo de capacitación del área. Alineados con la visión del negocio y con recursos humanos y el LLD, estos capacitadores actuarán en un rol de mayor envergadura que el de un *trainer* normal, pues su único propósito será el de asegurarse que los empleados estén listos para el manejo del pabellón en el día a día.

Una vez que la capacitación formal haya concluido se dará lugar a entrenamientos con *role-playing* y *soft openings* diarios, comenzando un mes previo a la inauguración. Los entrenamientos con *role-playing* son aquellos en los cuales se actúan diferentes situaciones como si fuesen la realidad para que los capacitadores puedan indicar lo que se está efectuando correctamente así como señalar oportunidades de mejora.

Los *soft openings* representan la tercera y última etapa del proceso de capacitación. Son preaperturas en la que se invita a un público selecto a ser huéspedes dentro del pabellón. En estos días el área ya funciona como lo hará después de la inauguración, con la excepción de que los capacitadores están observando todo atentamente para corregir desviaciones. El público invitado puede variar, desde otros empleados de la compañía hasta invitados especiales, algunos medios de prensa para generar anticipación frente a

la gran apertura e inauguración, huéspedes habituales del complejo o a aquellos que poseen pases anuales o que pertenecen al club de fans D23, como una buena manera de retribuir a los seguidores más leales de la empresa (Boucher y Chmielewski, 2009).

5.7. Plan de comunicación

5.7.1. Plan de comunicación interna

Las herramientas de comunicación interna serán cruciales para lograr el objetivo de generar una buena base de reclutamiento interno y para dar conocimiento entre el público interno de este nuevo proyecto.

Haciendo uso de las plataformas exitosas ya desarrolladas dentro del complejo, el anuncio de la apertura del reclutamiento de candidatos de esta área será apoyado con una edición especial del *Communicator*. Este vehículo es el ideal, pues es el único que alcanza a la totalidad del público objetivo a la que se busca atraer a través de la campaña de reclutamiento interno. Esta edición especial del *Communicator* contará con pequeños artículos de información que muestren los planes para el pabellón, con imágenes del edificio final, así como de los interiores, explicará qué es lo que se desea lograr con esta área, cuáles son sus diferentes atracciones e indicará los canales para poder postularse. Como se espera que esta sea una edición especial, para demostrar el espíritu multicultural del pabellón, será impreso por única vez en diferentes idiomas.

Para incrementar la visibilidad del plan de reclutamiento interno se hará uso extensivo de las carteleras dentro del complejo. A partir del diseño de vistosos pósteres con imágenes e información sobre las posibilidades de trabajo dentro del pabellón, las carteleras proveerán un espacio de comunicación diseñado especialmente para futuros candidatos. Será de suma importancia publicar los afiches en las carteleras a las que los trabajadores internacionales tengan mayor acceso. Los pósteres con imágenes atractivas

podrán ser colocados en los pasillos de circulación y los que contengan información específica sobre cómo postularse deberán estar en las carteleras en las que se estime que los *cast members* pasen más tiempo.

Para lograr una difusión interna que se autoimpulse se buscará que sean los mismos *cast members* los que estén involucrados en lograr una fuerte base de candidatos para el área (Wilcox et al, 2001). Los *cast members* podrán recomendar personas que ellos creen podrían estar capacitados e interesados en formar parte de esta nueva área. Cuando un candidato recomendado quede seleccionado, el *cast members* que lo presentó recibirá un reconocimiento, a fin de motivar el uso de este medio de reclutamiento.

THE HUB, la intranet de la compañía, es el componente central detrás de toda la estrategia de comunicación interna de Disney, por lo que jugará un rol importante dentro de este proyecto. En lo que respecta al plan de reclutamiento interno podrá ser usado para contactar directamente a todos los empleados que cumplan con el perfil buscado para el área. Se les enviarán notificaciones vía el correo interno informándoles sobre la posibilidad de aplicar para esta nueva área, incluyendo un *link* que los redireccionará a un sitio que contendrá toda la información sobre el nuevo pabellón con imágenes y videos, e incluirá una sección para aplicar directamente vía online También permitirá ser compartido a través de links vía e-mail y redes sociales a amigos que la persona considere interesados en el puesto. De esta manera se logrará generar mayor visibilidad para el proyecto y, posiblemente, mayores candidatos calificados para sus operaciones.

THE HUB también será usada como medio comunicador del proyecto para todos los empleados de la compañía a nivel mundial. Una vez que el proyecto sea anunciado formalmente se publicarán artículos y fotos de los planos. Es importante generar anticipación entre ellos, pues después se les pedirá que se involucren y participen del proyecto, y este sentimiento incrementa las tasas de los que están dispuestos a hacerlo (Barbera y Blánquez, 1996).

Una buena forma de lograr esto es permitiendo que el contenido cargado en la página sea interactivo, incluyendo videos con secciones de comentarios y consignas que inviten a los *cast members* a dar su opinión sobre el sitio. Incluir encuestas sobre los platos que creen que a los visitantes les gustaría encontrar en el menú o los productos que resulten de interés para ser comprados en los negocios. De esta manera, los empleados de la compañía se sentirían valorados en cuanto a sus opiniones y consejos, pues verían los resultados reflejados una vez que se inaugurara el área.

Pero los empleados no serían el foco único durante la planificación del área, sino también a través de la etapa de *soft openings*. En la sección de concursos, una vez que el área ya se encuentre lista para empezar a probar su funcionamiento, los *cast members* de todo el complejo podrían inscribirse para pasar un día dentro del área como huéspedes con un acompañante, bajo la condición de proveer *feedback* al término de la experiencia. Este método cumpliría con tres objetivos: el de motivar a los empleados; el de generar *awareness*; y el de proveer al área con un público de prueba que ayude a la capacitación de los empleados nuevos y que, a su vez, esté bien predispuesto a dar *feedback* para mejorar las operaciones del área. Primero, los empleados obtendrían el beneficio de tener la posibilidad de ser los primeros en poder disfrutar de un nuevo pabellón sin costo alguno y llevando un acompañante. Segundo, tendrían la oportunidad no solo de conocer el nuevo sector sino de tomar conciencia del impacto que genera un nuevo proyecto en sus visitantes, lo cual pone de manifiesto la importancia del buen funcionamiento desde sus comienzos. En tercer lugar, se producirán situaciones que comúnmente puedan darse exponiendo sin riesgo a los nuevos empleados dándoles la posibilidad de aprender a resolverlas. Por el principio de camaradería fomentado por la compañía, los empleados poseen la predisposición a ayudar a los nuevos colaboradores a mejorar su desempeño, lo cual enriquecerá la *performance* de estos últimos.

5.7.2. Plan de comunicación externa

Para este proyecto será clave hacer uso inteligente de la red de agentes oficiales, los cuales tienen la autorización oficial de Disney para intermediar con sus productos, promoviéndolos a potenciales clientes (Viajero Mágico, 2013a).

Es necesario que se les comunique adecuadamente sobre esta nueva área para que, a su vez, ellos puedan compartirlo con sus clientes. Para esto se les mandará un folleto digital con imágenes, videos y artículos sobre la creación del área y sus atracciones. Esto será considerado el material oficialmente aprobado para que los agentes puedan incluir en todo su paquete publicitario. De esta manera, la compañía se asegurará de la difusión del proyecto a nivel mundial y a un muy bajo costo. Los costos de publicación son afrontados por los agentes e incluyen medios gráficos (especializados y masivos) y una red muy fuerte de e-mail marketing. Los agentes oficiales cuentan con bases de datos de todos los interesados en el turismo, no solo aquellos que visitan los parques, por esto, al contactar a su red completa, la cantidad de contactos se multiplica, lo que incrementa la probabilidad de que surjan nuevos interesados en conocer el complejo.

Para acompañar la inauguración del área también se ofrecerán promociones que podrán ser aprovechadas por los agentes oficiales. Las promociones incluirán descuentos, bonos de compras y otros para motivar a los visitantes del complejo a acercarse al mismo.

Debido a que la compañía no realiza publicidad de producto sería imposible plantear una campaña dedicada únicamente a comunicar la apertura de esta nueva área, lo que hace que sea necesario desarrollar herramientas alternativas que permitan hacer uso de las campañas actuales para impulsar el área.

Sumándose a la campaña actual *Let the memories begin!*, el área contará con fotografías que la circulen y que ofrezcan a los huéspedes sacarse fotos para mostrar la diversidad de la misma. Desde la imagen de un niño probando una comida exótica por primera vez hasta adultos usando los trajes autóctonos de los diferentes países, los

fotógrafos se acercarán a las diferentes familias para proponerles crear recuerdos de diversidad a subir a la aplicación de Facebook desarrollada para esta campaña. Esto sirve para generar replicaciones en las redes sociales, pues por medio de la herramienta del *tagging* las fotos subidas, además de aparecer en la aplicación de la compañía, aparecen en los muros de las personas que se encuentran dentro de las fotos, lo que hace que todos los amigos de estas personas también las vean. Así se multiplica exponencialmente la cantidad de contactos que son expuestos a estar informados sobre la existencia de esta área. Para mantener este contenido vivo en la red y multiplicar su replicación también será necesario contratar una pauta en Facebook y en su buscador para que se visualicen los links a redireccionarse a la página de Disney o a su aplicación de fotos, al buscar determinada información.

Si bien es la red social con mayor cantidad de usuarios en el mundo, Facebook no debería ser el único foco en la estrategia web y de redes sociales. Disney ya cuenta con varias plataformas desarrolladas como *blogs* y *Twitter*. El objetivo es crear una verdadera sinergia entre todas ellas y lograr que se hable y se compartan todas las actualizaciones y materiales que la empresa postee sobre esta nueva área. Crear una verdadera viralización del contenido para que sean los usuarios mismos los que actúan como entes publicitarios (Garrido, 2004).

Puesto que el foco de este plan está puesto en generar la mayor cantidad de replicaciones y *free media*, será trascendental involucrar a los medios y a los periodistas. Para esto es necesario organizar un evento de lanzamiento previo a la apertura al público, solo para la prensa.

El evento se realizará una semana antes de la inauguración en el restaurante del pabellón. En la cena los periodistas podrán gozar de todos los platos del amplio menú del lugar, incentivándolos a probar los más exóticos y de países que hasta el momento no estaban siendo representados dentro de los parques. El objetivo es que puedan vivir la misma experiencia que los futuros huéspedes, para que lo promocionen.

Se invitarán a periodistas destacados de los medios especializados en turismo, así como de medios de alcance masivo a nivel mundial, priorizando aquellos que se destacan por vender la mayor cantidad de historias a las agencias y cables de noticias, para asegurar la mayor repercusión de los artículos.

Se deberá redactar un *dossier* sobre este acontecimiento para que los periodistas se lleven al finalizar el evento. Los periodistas más vinculados con la empresa tendrán el beneficio de realizar entrevistas a Meg Crofton, Presidente de *The Walt Disney World*, para ampliar su información y sacar datos exclusivos en sus medios de comunicación. Se enviará la información a las agencias internacionales de noticias para que pueda ser replicada en diferentes medios internacionales. A la vez, en las páginas web oficiales de la empresa, se hará una sección de prensa donde se realizará una publicación del *clipping* de todos los anuncios y notas para que todas las personas interesadas puedan obtener la información publicada en los medios.

Para impulsar aún más este proyecto, la última herramienta planteada será la de crear una alianza estratégica con la asociación del Modelo de Naciones Unidas. Esta asociación se dedica a fomentar la actividad del Modelo de Naciones Unidas, en las que jóvenes estudiantes de secundaria son seleccionados para representar a diferentes países en esta actividad de *role-playing* que pretende recrear una asamblea de las Naciones Unidas. Esta alianza propondrá al *World Pavillion* como sede del encuentro. Durante el mismo, los estudiantes se hospedarán en hoteles de Disney y tendrán la oportunidad de interactuar con *cast members* que representen al país que les fue asignado. Podrán degustar sus comidas y observar los trajes autóctonos, así como lograr una mejor comprensión (Garrido, 2004).

5.8. Presupuesto

Este proyecto se basa en una propuesta de reestructuración de un sector de la compañía desde el punto de vista de las relaciones públicas y la comunicación.

Debido a que no se pudo tener acceso a las finanzas de la compañía, ya que estos son datos de alta confidencialidad, no fue posible realizar en este trabajo una estimación presupuestaria de los costos que significaría esta propuesta.

5.9. Medición de resultados

Las mediciones del nivel de éxito de este proyecto, se realizarán en forma cualitativa y cuantitativa. En el primer caso, se implementarán encuestas de satisfacción dentro de la web. En las mismas, se les solicitará a los participantes informar su opinión sobre el nuevo pabellón, específicamente acerca de su arquitectura, decoración, restaurant, comidas y bebidas típicas, otros productos, *souvenirs*, atención de los *cast members*, mantenimiento del sitio, entre otras. Se llevará a cabo mediante un sistema de *multiple choice* para que las respuestas puedan ser procesadas automáticamente, generando gráficos de tendencias porcentuales. También se les dará la posibilidad de que realicen sugerencias si así lo desean, las cuales deberán ser analizadas en forma individual, ya que se tratará de espacios de texto libre dentro de la encuesta. Esto será para los casos en que el encuestado quiera expresar o sugerir algo que no se encuentre contemplado en ninguno de los ítems ya respondidos.

Por su parte, respecto de la medición cuantitativa, se instalarán molinetes de ingreso al área con un contador que registre la cantidad de ingresos diarios. Esto permitirá obtener la cantidad de ingresos de cualquier período, ya sea diario, semanal, mensual y anual, además de la de determinadas fechas. De no poseer registros cuantitativos anteriores para poder comparar si el número de visitantes varió en forma significativa, se podrá realizar la comparación a partir de los datos registrados desde su inauguración. De esta manera, y teniendo en cuenta las temporadas alta, intermedia y baja donde los flujos de visitantes varían, se podrá comparar la cantidad de huéspedes de un mes con la del mismo mes del año siguiente. Se podrán realizar todo tipo de comparaciones a fin de poder establecer tendencias que indiquen si el caudal de ingresantes va en aumento, se

mantiene estable, o va decreciendo. En caso de que la tendencia sea decreciente, se podrá recurrir a las mediciones cualitativas para detectar los focos de atención que requieran modificaciones a fin de lograr una mayor atracción del público hacia el sector.

Conclusiones

A lo largo del trabajo se expuso de modo detallado la historia de la empresa de *The Walt Disney Company* para pasar a un análisis más conceptual en lo que refiere a su funcionamiento. Así fueron abordadas cuestiones como el proceso de reclutamiento, capacitación y entrenamiento del personal de la empresa, los aspectos referidos al despliegue y los diseños estratégicos de su comunicación tanto a nivel interno como externo.

Después se realizó un abordaje sobre el estado actual del complejo en lo que refería al estudio de las diferentes divisiones que conforman la compañía, en el que se detectó que era *American Pavillion* del parque *Epcot* el sitio que reúne las condiciones necesarias en el que se pueden proyectar mejorías significativas. Esta apreciación surgió a partir de constatar que constituye el único parque que no tiene planes de expansión anunciados, al mismo tiempo que aún está lejos de haberse explotado su máximo potencial.

Como se expresó en el trabajo, este parque presenta varios déficits y fallas de los que otros no carecen o se perciben de modo menor. En este sentido, a continuación se reponen los aspectos más significativos que resultaron del presente análisis. El sector *Future World* del parque *Epcot* se encuentra lejos de ser la comunidad del futuro que alguna vez Disney proyectó; el otro sector del parque, *World Showcase*, presenta el aspecto contradictorio de que, siendo un área pensada para la diversidad de culturas y de países, en el centro geográfico se encuentra el pabellón estadounidense, con un tamaño significativamente mayor al resto de los pabellones, situación poco apropiada y descortés: los visitantes de diversas partes del mundo saben que visitan suelo estadounidense cuando van a los parques, pero tener ese pabellón en una ubicación tan destacada por sobre los otros puede comunicar un mensaje hegemónico y de superioridad estadounidense por sobre el resto de las naciones, que a su vez puede ser chocante para un extranjero. El pabellón cuenta con una ubicación y tamaño destacado;

sin embargo, las atracciones y servicios que ofrece no se ubican dentro de los estándares de excelencia que comunica la compañía.

Por otra parte, los visitantes que se acercan a *World Showcase* buscan experiencias gastronómicas distintas a la lógica habitual del fast food norteamericano, por lo que el restaurante americano que sirve hamburguesas y bebidas cola pasa casi desapercibido, en gran parte porque este tipo de comida puede encontrarse en todas las otras áreas y parques del complejo. Situación análoga sucede con los locales de souvenirs: para los visitantes los productos estadounidenses no son una novedad, por lo que palidecen frente a los objetos de otras culturas y de otros lados del mundo que no se encuentran de un modo tan accesible o que, en ese contexto, resultan más llamativos y su presencia no tiene pertinencia financiera ni conceptual.

Por esta serie de razones es que se concluye que el sector *American Pavillion* podría ser favorecido con una reestructuración y una nueva imagen bajo aquellos estándares de excelencia que son de manera visible en otros sectores de la compañía.

Así fue que se establecieron las bases para dar cuenta del objetivo principal de trabajo, que justamente era el de un plan de reestructuración de *American Pavillion* a partir de la creación de planes de relaciones públicas y comunicación que resulten viables en el contexto actual de *The Walt Disney Company*. En los aspectos referidos al desarrollo estratégico conceptual del nuevo sector denominado *World Pavillion*, como puntos importantes en este nuevo modelo, se postula:

Primero, el pabellón a destacarse por sobre el resto no llevará la bandera de un solo país, sino la de todos, buscando ser un lugar en donde todas las nacionalidades se sientan representadas. Como se hiciera alusión, se hace referencia a una transformación del *American Pavillion* a un *World Pavillion*. La atracción, a modo de insignia y símbolo del *World Showcase*, se sustentaría en la representación de los huéspedes, ello intentando lograrse a partir de un desarrollo basado en todas las nacionalidades.

Segundo, tendrá una arquitectura moderna para destacarse entre el resto de los pabellones clásicos, pero que conjugue con el espíritu futurista bajo el cual el parque fue fundado y que se encuentra tan bien desarrollado en el área *Future World*: se hace alusión a la ideación de una comunidad del mañana.

Tercero, a diferencia de los pabellones en los que solo se emplea *cast members* de un país determinado, este sitio necesitaría de la contratación de personas de todas partes del mundo para una mayor integración y experiencia con otras tradiciones culturales, fomentando la diversidad cultural y el respeto necesario en la sociedad. Para ello, se deberá contar con vestimentas típicas, así como con lenguajes y arquetipos culturales propios de cada nacionalidad. Esto derivaría en la conformación de una comunidad heterogénea y multicultural.

Cuarto, en línea con el resto de los pabellones de su área, deberá estar disponible un restaurante con un menú variado que ofrezca platos de todas partes del mundo. Idéntica lógica se debería implementar para el negocio de suvenires y objetos típicos de diferentes lugares del mundo.

Quinto, es crucial generar interactividad constante entre los huéspedes y los *cast members* para que realmente se pueda tomar provecho de este ambiente multicultural y que los primeros se sientan involucrados en el sentimiento comunitario globalizado que se busca transmitir.

Sexto, el pabellón debería convertirse en el centro de atracciones durante los eventos especiales del parque; por ejemplo, mediante exhibiciones florales en el Flower y Garden, y demostraciones y preparaciones de platos especiales a cargo de chefs famosos en el Food and Wine Festival. Asimismo, el área debería tener sus propios festejos, favoreciendo, nuevamente, su conversión en el centro de atracciones del parque.

Séptimo, debe hacerse especial énfasis en el plan de reclutamiento de los *cast members*: de ellos dependerá la calidad del contacto constante con los huéspedes. Se recomienda extender el tamaño de dicho grupo de *cast members*, así como incluir

primeramente a aquellos con experiencia dentro de la empresa. Para esto último, se indica la táctica o modalidad de reclutamiento interno, factible previa gestión de la visa de trabajo Q1. La selección deberá focalizarse, además de en la experiencia previa, sobre la mayor diversidad posible en cuanto a las nacionalidades, la no concentración de *cast members* de un mismo país, los reconocimientos y/o apercibimientos, el reclutamiento vía web (explicación de los detalles del programa, aplicar el currículum vitae, test online – filtro-, entrevista por videoconferencia).

Octavo, también debe hacerse hincapié en el plan de capacitación de los *cast members*, justamente por la misma razón anterior: son ellos quienes se encuentran en constante contacto con los huéspedes y, por lo tanto, de quienes depende el éxito de la creación de una comunidad heterogénea y multicultural, y la excelencia en el servicio. Para ello, en lugar del sistema de trainers (inaplicable a este caso porque presupone la presencia de *cast members* con suficiente tiempo en el sector), se aplicaría el sistema *Traditions*, generando como puntos clave las tradiciones, los ritos, los mitos y los valores de la empresa. Los *cast members* deberían contratarse con un tiempo suficiente de antelación a la apertura del área (por ejemplo, dos meses), siendo capacitados (instancia formal) por personas con un rol de mayor envergadura al del trainer normal y después entrenados con role-playing y soft openings. El proceso de capacitación debe ser continuo para garantizar la excelencia del servicio sea desde los *cast members* presentes o desde los nuevos que constantemente se incorporarán.

Noveno, se precisará un plan de comunicación interna orientado a generar una buena base de reclutamiento interno y conocimiento del proyecto entre el público de la compañía. Para ello se utilizarán las plataformas ya desarrolladas así como una nueva edición del *Communicator* (imágenes del pabellón, objetivos del programa, invitación a aplicar para el trabajo, calendario de entrevistas y lugares y horarios de informes), carteleras dentro del complejo, folletos para que los *cast members* compartan con otras personas, participación en la etapa soft openings.

Décimo, y último, como plan de comunicación externa deberá hacerse uso inteligente de la red de agentes oficiales. Para ello, con la intención de comunicar adecuadamente las atracciones del área se enviarán folletos digitales con imágenes, videos y artículos (difusión a nivel mundial y a bajo costo), elaborarán promociones, sacarán fotografías dentro del área (demostración de la diversidad de la misma, previa autorización de las familias para utilizarse en la pauta de Facebook desarrollada para la campaña), se hará publicidad en distintas redes sociales en países con reclutamiento a partir de grupos oficiales y no oficiales, involucrará a los medios y periodistas (evento de lanzamiento previo, solo para la prensa), creará una alianza estratégica con la asociación del Modelo de Naciones Unidas (por ejemplo, proponiendo el *World Pavillion* como sede del encuentro para tal modelo).

Quedan, no obstante, después del recorrido hecho en este trabajo, en el que se ha sentido una sólida base conceptual en lo que refiere a la aplicación de un plan de reestructuración de imagen y comunicacional del sector de la compañía abordado, aquellos aspectos relacionados al cómo de la implementación financiera del proyecto. Es decir, investigaciones o trabajos que puedan dar cuenta de las estrategias económicas y de inversión más apropiadas a seguir para hacerlo realizable, teniendo en cuenta la realidad financiera del mundo y de la compañía, lo que se ha postulado aquí como necesario en su reformulación en pos de seguir incrementando los valores de calidad y perfección en toda la compañía.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Alemaný (2007). *Lo mejor de Disneyworld*. (26 de abril de 2007). Recuperado el 10 de junio de 2013 de <http://www.viajescopio.com/2007/04/26/lo-mejor-de-disneyworld/>
- Association of Zoos and Aquariums (AZA) (2012). *Currently Accredited Zoos and Aquariums*. (septiembre de 2012). Recuperado el 2 de octubre de 2012 de <http://www.aza.org/current-accreditation-list/>
- Barbera, J. y Blánquez, C. (1996). Intranet e información corporativa. En los dominios privados de internet. *Comunicaciones World*, 101.
- Bilbao, R. (2012). *Experts: Orlando great fit for Cars Land. Attraction a 'logical fit' for Hollywood Studios*. (7 de septiembre de 2012). Recuperado el 6 de octubre de 2012 de <http://www.bizjournals.com/orlando/print-edition/2012/09/07/experts-orlando-great-fit-for-cars-land.html?page=all>
- Boucher, G. y Chmielewski, D. (2009). Disney's D23 Expo in Anaheim may be the start of something special. (24 de agosto de 2009). Recuperado el 22 de mayo de 2010 de <http://herocomplex.latimes.com/2009/08/24/disneys-d23-expo-in-anaheim-may-be-the-start-of-something-special/>
- Brigante, R. (2011). Disney announces James Cameron's 'Avatar' themed land and rides for Animal Kingdom theme park at *Walt Disney World*. (20 de septiembre de 2011). Recuperado el 23 de enero de 2012 de <http://www.insidethemagic.net/2011/09/disney-announces-james-camerons-avatar-themed-land-and-rides-for-animal-kingdom-theme-park-at-walt-disney-world/>
- Capodalgí, B. O. (2000). *O Estilo Disney*. San Pablo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.
- Disney Institute (2003). *Be our guest: Perfecting the art of customer service*. Pensilvania: Disney Editions.
- Dittmer, P. R. (2002). *Dimensions of the Hospitality Industry: An Introduction* (3ª ed). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2ª ed). Madrid: McGraw-Hill.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Santiago, Chile: Prentice Hall.
- García, J. (2012). *Cars Land exec takes on role at Disney World*. (8 de agosto de 2012). Recuperado el 28 de septiembre de 2012 de http://articles.orlandosentinel.com/2012-08-08/news/os-disney-kathy-mangum-imagineering-20120808_1_cars-land-disney-s-hollywood-studios-disney-world

- Garrido, F. J. (2004) *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Greene, K. y Greene, R. (1998). *The Man Behind The Magic: The Story of Walt Disney*. Estados Unidos: Viking Juvenile.
- Grunig, J., Hunt, T. y Xifra, J. (2002). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- HR.com (2005). *The Disney Touch: How a Daring Management Team Revived an Entertainment Empire - 600 word review*. (6 de diciembre de 2005). Recuperado el 7 de noviembre de 2010 de http://www.hr.com/en/communities/leadership/the-disney-touch-how-a-daring-management-team-revi_egwrdaol.html?s=wFXjiOkp5kzZsNUjq4
- Katz, D. y Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1986.
- Kober, J (2007). *Disney Service Basics*. (29 de noviembre de 2007). Recuperado el 25 de abril de 2011 de http://www.mouseplanet.com/6978/Disney_Service_Basics
- Leigh Carroll, H. (2009). *Magic Kingdom reaches capacity and turns guests away*. (7 de abril de 2009). Recuperado el 17 de octubre de 2009 de <http://www.examiner.com/article/magic-kingdom-reaches-capacity-and-turns-guests-away>
- Madison Paton, S. (1997). *Service Quality, Disney Style*. (Enero de 1997). Recuperado el 14 de agosto de 2009 de <http://www.qualitydigest.com/jan97/disney.html>
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch comunicación.
- Marling, K. A. (Ed.) (1998). *Designing Disney's Theme Parks: The Architecture of Reassurance*. Washington: Flammarion-Pere Castor.
- McGinnis, D. (2012). *Walt Disney World Trivia: 15 Fun Facts About Cinderella Castle. Learn insider secrets and fun facts about Walt Disney World's Cinderella Castle*. (13 de junio de 2012). Recuperado el 9 de octubre de 2012 de <http://suite101.com/article/walt-disney-world-trivia-15-fun-facts-about-cinderella-castle-a408697>
- Nader, G. (2003). *Walt Disney: Um Século de Sonho* (Vol. 1, 2 y 3). San Pablo: Senac SP.
- Orlando Florida (2013). *¿Cuáles son las mejores temporadas de viaje?* (2013). Recuperado el 14 de junio de 2013 de <http://www.espanol.orlando-florida.net/>
- Orlando Sentinel (1992). *Briefcase. Entertainment*. (14 de octubre de 1992). Recuperado el 17 de junio de 2010 de http://articles.orlandosentinel.com/1992-10-14/business/9210140983_1_mgm-walt-disney-working-studio
- Orlando Sentinel. The Daily Disney (2012). *Walt Disney World makeover: Magic Kingdom getting new Fantasyland with Little Mermaid ride. The facelift will be the biggest overhaul in the theme park's history*. (8 de agosto de 2012). Recuperado el 10 de octubre de 2012 de <http://www.orlandosentinel.com/the-daily-disney/orl-bk-new-fantasyland-disney-world-magic-kingdom,0,337097.story>

- Parques de Disney (2013). *Quiénes somos*. (2013). Recuperado el 15 de junio de 2013 de <http://www.parquesdedisney.com.ar/>
- Potterfield, T. A. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Westport: Quorum Books.
- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional. *Orbis*, 1 (1), 13-22.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999) *Administración de recursos humanos*. Madrid: International Thomson.
- Smith, D. (Ed.) (2001). *The Quotable Walt Disney*. Nueva York: Disney Editions.
- Smith, D. (2002). *Disney: The First 100 Years*. Nueva York, Disney Editions.
- The Wall Street Journal (2011). *An Ostentatious Provider of Well-Lit Christmases*. (1 de agosto de 2011). Recuperado el 11 de noviembre de 2011 de <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903635604576476610301927954.html>
- Themed Entertainment Association (TEA) (2011). *Theme Index: The Global Attractions Attendance Report*. Burbank, CA: TEA/ AECOM.
- Trip Advisor (2012). *Epcot: Opiniones*. (2012). Recuperado el 10 de junio de 2013 de http://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g34515-d126541-r165976924-Epcot-Orlando_Florida.html
- Viajero Mágico (2012a). Planificar el viaje. Cómo y con quién reservar. (2012). Recuperado el 11 de junio de 2013 de <http://www.viajeromagico.com/seccion/1/14>
- Viajero Mágico (2012b). *Planificar el viaje. Cuándo ir*. (2012). Recuperado el 11 de junio de 2013 de <http://www.viajeromagico.com/seccion/1/3>
- Wilcox, D., Autt, P., Agge, W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (6ª ed.). Madrid: Pearson.
- Wilensky, A. L. (1998). *La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico* (3ª ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Bibliografía

- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Colombia: Artes Gráficas Univalle.
- Alemaný (2007). *Lo mejor de Disneyworld*. (26 de abril de 2007). Recuperado el 10 de junio de 2013 de <http://www.viajescopio.com/2007/04/26/lo-mejor-de-disneyworld/>
- Association of Zoos and Aquariums (AZA) (2012). *Currently Accredited Zoos and Aquariums*. (septiembre de 2012). Recuperado el 2 de octubre de 2012 de <http://www.aza.org/current-accreditation-list/>
- Barajas Medina, J. (1996). *Curso Introductorio a la administración*. México: Trillas.
- Barbera, J. y Blánquez, C. (1996). Intranet e información corporativa. En los dominios privados de internet. *Comunicaciones World*, 101.
- Barquero, J. (2001). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Berlo, D. (1991). *El Proceso de la Comunicación*. México, D.F.: Ateneo.
- Bilbao, R. (2012). *Experts: Orlando great fit for Cars Land. Attraction a 'logical fit' for Hollywood Studios*. (7 de septiembre de 2012). Recuperado el 6 de octubre de 2012 de <http://www.bizjournals.com/orlando/print-edition/2012/09/07/experts-orlando-great-fit-for-cars-land.html?page=all>
- Black, S. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. México: Ediciones Gestión 2000.
- Bonilla, C. (2004). *Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función*. México: Compañía Editorial Continental.
- Boucher, G. y Chmielewski, D. (2009). Disney's D23 Expo in Anaheim may be the start of something special. (24 de agosto de 2009). Recuperado el 22 de mayo de 2010 de <http://herocomplex.latimes.com/2009/08/24/disneys-d23-expo-in-anaheim-may-be-the-start-of-something-special/>
- Brigante, R. (2011). Disney announces James Cameron's 'Avatar' themed land and rides for Animal Kingdom theme park at *Walt Disney World*. (20 de septiembre de 2011). Recuperado el 23 de enero de 2012 de <http://www.insidethemagic.net/2011/09/disney-announces-james-camerons-avatar-themed-land-and-rides-for-animal-kingdom-theme-park-at-walt-disney-world/>
- Capodolgi, B. O. (2000). *O Estilo Disney*. San Pablo: Makron Books.
- Chiaps, J. (1991). *El Mercado son Personas*. Barcelona: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global, Enciclopedia del Diseño*. Barcelona: CEAC. S.A.

- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. México: Trillas.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1994). *El Comportamiento humano en el trabajo*. México: Prentice-Hall.
- Disney Institute (2003). *Be our guest: Perfecting the art of customer service*. Pensilvania: Disney Editions.
- Dittmer, P. R. (2002). *Dimensions of the Hospitality Industry: An Introduction* (3ª ed). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2ª ed). Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1993). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Santiago, Chile: Prentice Hall.
- Fernández Collado, C. (1999). *Comunicación de las Organizaciones* (2ª ed.). México, D.F.: Trillas.
- Garcia, J. (2012). *Cars Land exec takes on role at Disney World*. (8 de agosto de 2012). Recuperado el 28 de septiembre de 2012 de http://articles.orlandosentinel.com/2012-08-08/news/os-disney-kathy-mangum-imagineering-20120808_1_cars-land-disney-s-hollywood-studios-disney-world
- Garfield, M. (1993). *En la reestructuración actual de la empresa. Los empleados son primero*. México: McGraw-Hill.
- Garrido, F. J. (2004) *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grados Espinosa, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Greene, K. y Greene, R. (1998). *The Man Behind The Magic: The Story of Walt Disney*. Estados Unidos: Viking Juvenile.
- Gruning, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gruning, J., Hunt, T. y Xifra, J. (2002). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- HR.com (2005). *The Disney Touch: How a Daring Management Team Revived an Entertainment Empire - 600 word review*. (6 de diciembre de 2005). Recuperado el 7 de noviembre de 2010 de http://www.hr.com/en/communities/leadership/the-disney-touch-how-a-daring-management-team-revi_egwrdaol.html?s=wFXjiOkp5kzZsNUjq4
- Katz, D. y Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1986.

- Kober, J (2007). *Disney Service Basics*. (29 de noviembre de 2007). Recuperado el 25 de abril de 2011 de http://www.mouseplanet.com/6978/Disney_Service_Basics
- Koontz, H. y Weirrich. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1994). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Leigh Carroll, H. (2009). *Magic Kingdom reaches capacity and turns guests away*. (7 de abril de 2009). Recuperado el 17 de octubre de 2009 de <http://www.examiner.com/article/magic-kingdom-reaches-capacity-and-turns-guests-away>
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios* (3ª ed.). México: Prentice Hall.
- Madison Paton, S. (1997). *Service Quality, Disney Style*. (Enero de 1997). Recuperado el 14 de agosto de 2009 de <http://www.qualitydigest.com/jan97/disney.html>
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch comunicación.
- Marling, K. A. (Ed.) (1998). *Designing Disney's Theme Parks: The Architecture of Reassurance*. Washington: Flammarion-Pere Castor.
- Marston, J. (1988). *Relaciones Públicas Modernas*. México: McGraw-Hill.
- McGinnis, D. (2012). *Walt Disney World Trivia: 15 Fun Facts About Cinderella Castle. Learn insider secrets and fun facts about Walt Disney World's Cinderella Castle*. (13 de junio de 2012). Recuperado el 9 de octubre de 2012 de <http://suite101.com/article/walt-disney-world-trivia-15-fun-facts-about-cinderella-castle-a408697>
- Nader, G. (2003). *Walt Disney: Um Século de Sonho* (Vol. 1, 2 y 3). San Pablo: Senac SP.
- Orlando Florida (2013). *¿Cuáles son las mejoras temporadas de viaje?* (2013). Recuperado el 14 de junio de 2013 de <http://www.espanol.orlando-florida.net/>
- Orlando Sentinel (1992). *Briefcase. Entertainment*. (14 de octubre de 1992). Recuperado el 17 de junio de 2010 de http://articles.orlandosentinel.com/1992-10-14/business/9210140983_1_mgm-walt-disney-working-studio
- Orlando Sentinel. The Daily Disney (2012). *Walt Disney World makeover: Magic Kingdom getting new Fantasyland with Little Mermaid ride. The facelift will be the biggest overhaul in the theme park's history*. (8 de agosto de 2012). Recuperado el 10 de octubre de 2012 de <http://www.orlandosentinel.com/the-daily-disney/orl-bk-new-fantasyland-disney-world-magic-kingdom,0,337097.story>
- Parques de Disney (2013). *Quiénes somos*. (2013). Recuperado el 15 de junio de 2013 de <http://www.parquesdedisney.com.ar/>
- Potterfield, T. A. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Westport: Quorum Books.

- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional. *Orbis*, 1 (1), 13-22.
- Raymond, S. (1998). *Relaciones Públicas, Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Romero, G. O. (1992). *Motivando para el trabajo*. Mérida, Venezuela: Lagoven.
- Sanz, L. (1994). *Integración de la Identidad y de la Imagen de la Empresa*. Madrid: Esic.
- Serna, G. H. (2000). *Mercadeo Interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Bogotá: 3R.
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Macchi.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999) *Administración de recursos humanos*. Madrid: International Thomson.
- Smith, D. (Ed.) (2001). *The Quotable Walt Disney*. Nueva York: Disney Editions.
- Smith, D. (2002). *Disney: The First 100 Years*. Nueva York, Disney Editions.
- The Wall Street Journal (2011). *An Ostentatious Provider of Well-Lit Christmases*. (1 de agosto de 2011). Recuperado el 11 de noviembre de 2011 de <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903635604576476610301927954.html>
- Themed Entertainment Association (TEA) (2011). *Theme Index: The Global Attractions Attendance Report*. Burbank, CA: TEA/ AECOM.
- Trip Advisor (2012). *Epcot: Opiniones*. (2012). Recuperado el 10 de junio de 2013 de http://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g34515-d126541-r165976924-Epcot-Orlando_Florida.html
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Viajero Mágico (2012a). Planificar el viaje. Cómo y con quién reservar. (2012). Recuperado el 11 de junio de 2013 de <http://www.viajeromagico.com/seccion/1/14>
- Viajero Mágico (2012b). *Planificar el viaje. Cuándo ir*. (2012). Recuperado el 11 de junio de 2013 de <http://www.viajeromagico.com/seccion/1/3>
- Wilcox, D., Autt, P., Agge, W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (6ª ed.). Madrid: Pearson.
- Wilensky, A. L. (1998). *La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico* (3ª ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.