

13 lecciones de Mickey Mouse para cualquier empresa



CIUDAD DE MÉXICO (CNNExpansión) — Una empresa no es exitosa por vender un buen producto, sino por cómo lo vende y por eso, la capacitación es fundamental. Eso lo sabe Doug Lipp, quien cambió la forma de reclutar gente en The Walt Disney Company y asegura que cualquier compañía puede adoptar la filosofía de esa empresa, resumida en 13 lecciones como divertirse en el trabajo, retribuir a tus colaboradores y simplificar lo complejo.

“Los dueños, directivos y gerentes deben tener pasión por enseñar a sus empleados”, dice Lipp, que en la actualidad dirige una consultoría de servicio al cliente, liderazgo y creatividad.

Hablar japonés con fluidez y tener como mentor a Van Arsdale France, el hombre que escribió el primer manual de entrenamiento para The Walt Disney Company, fueron las dos cosas que cambiaron su vida.

“Van France es una extraña combinación entre Pepe Grillo, Mary Poppins y el Pato Donald”, dice Lipp en el prólogo ‘Disney U’, un libro que explica la filosofía Disney sobre servicio a clientes.

Lipp llegó en 1981 a la empresa de medios de comunicación y entretenimiento para realizar una pasantía. Nunca creyó que sus ideas fueran escuchadas por los directivos y sentaran las bases de Disney University, hoy Disney Institute, el brazo de desarrollo de talento de la firma.

De intérprete de los ejecutivos que negociaron el proyecto del parque temático de Japón, terminó como el reclutador y capacitador del primer equipo Disney fuera de Estados Unidos. Salió de la empresa en 1985 para fundar su consultora. Expansión lo entrevistó para su edición del 5 de junio de 2015, cuya suscripción está disponible en el Kiosco Digital de Grupo Expansión.

Lee: ¿Contratas con método o arte? La vía correcta te hará crecer

13 LECCIONES DE MICKEY MOUSE

Doug Lipp cree que cualquier empresa puede aprender de la filosofía Disney

1. Prepara el escenario para el éxito.
2. Gánate las mentes y los clientes.
3. Combina arte y ciencia. La primera inspira, la segunda da resultados.
4. Reúne sentimientos, no sólo datos.
5. Reinventate.
6. Simplifica lo complejo.
7. Aprende a levantarte del fracaso.
8. Mejora todo el tiempo.
9. Desarrolla a tu talento.
10. Crea una cultura organizacional sólida.
11. Retribuye a tus colaboradores por todo lo que hacen por la compañía.
12. Cruza brechas culturales, lingüísticas y generacionales.
13. Haz lo que tengas que hacer, pero diviértete en tu trabajo.

En su libro, habla de balancear arte y ciencia, ¿a qué se refiere?

La mayoría de las compañías se enfocan en la ciencia: el producto o servicio que venden, pero no en cómo lo venden. En las capacitaciones se enfocan en hablar del trabajo en equipo y de la importancia de ser amigable. Eso sólo captura cabezas. Los corazones se cautivan con el arte, viviendo el día a día, viendo a ejecutivos y gerentes agacharse a recoger basura.

En Disney nos enfocábamos en los detalles, desde procurar que el refresco siempre tuviera gas hasta que los señalamientos del parque estuvieran en buen estado. Eso es combinar arte y ciencia.

¿Cree entonces que parte del arte implica suavizar las jerarquías para que no parezca que hay personas que están por encima de otras?

Podría ser. Las jerarquías no tienen nada de malo, siempre y cuando no ahoguen la creatividad. Por ejemplo, el mismo Walt Disney caminaba en el parque durante el día y también de madrugada. Ahí estaba el fundador de la compañía, hablando con los empleados de todos los niveles. Así obtenía verdadera retroalimentación de los empleados de primera línea.

También comía con los visitantes del parque o con el elenco tras bambalinas. Esto establece una cultura con estructura, pero también da la oportunidad de acercarse a todos los niveles de empleados que están entre los ejecutivos y los invitados. Walt Disney no temía recibir retroalimentación de un conserje.

No significa que aceptes todas y cada una de las ideas, pero abrir el diálogo es importante.

Este tipo de cultura empodera a los empleados, pero también los pone frente al gran reto de ser capaces de resolver los problemas de los clientes. Los clientes no quieren escuchar “no sé qué hacer”, quieren escuchar “yo sé qué hacer y puedo resolverlo” o “permítame traer a alguien que pueda ayudarle”.

¿Qué tan común es que los gerentes subestimen las opiniones de sus empleados de primera línea?

Es un problema enorme. Si preguntas y nunca cambias nada, a la próxima tus empleados te dirán “¿para qué te contesto si no pasa nada distinto?”. La cultura Disney fomenta el empoderamiento según las posibilidades de cada persona. Cada nivel sabe qué puede y qué no puede hacer. Lo importante es que la gente no tenga miedo de decirle a su líder que hay un problema. La reacción de éste no debe ser reprender, sino resolver lo que necesita el cliente.

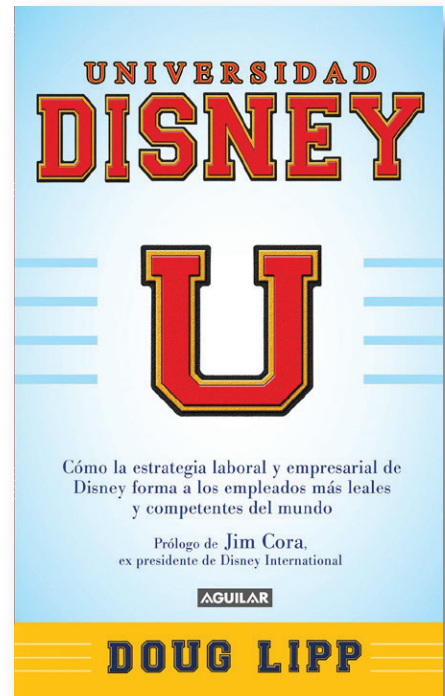
Si un cliente llega a Disneyland y le compra a su hija una bolsa de palomitas, y ésta se le cae, los empleados pueden darle otra. El cliente ya pagó por el boleto de entrada, que no es tan barato. La idea es ¿por qué ser cretino en lugar de darle algo que no te cuesta nada? No digo que la solución sea regalar cosas, sino predecir dónde van a salir problemas e inventar estrategias para resolverlos por adelantado. Es cuestión de sentido común. Y de pasión por querer “mejorar el show”.

¿Qué tan difícil es resolver problemas bajo sentido común?

La clave es la cultura, y esto empieza al contratar a la gente adecuada y entrenarla. Un buen supervisor se asegura, además, de tratarlos con respeto. No significa que siempre digas cosas positivas, sino de dar feedback crítico y una oportunidad de mejorar.

En su experiencia en México, ¿cree que las empresas dejan de lado el entrenamiento sobre servicio a clientes porque confiamos mucho en la idea preconcebida de la hospitalidad mexicana?

Esto aplica a todos los países del mundo. Ser amable es un concepto que cambia de una familia a otra, de una compañía a otra. Te daré un ejemplo. Cuando abrimos Disneyland Japón sabíamos que iba a estar enfocado al servicio al cliente. Pero ¿qué significa esto? Es guiar a un invitado cuando te preguntan algo.



A lo mejor se te acerca un cliente y tú ya has escuchado su pregunta un millón de veces: “¿Dónde está el baño?”. Tú no puedes decir “ahí está”, debes verlo a los ojos y decir: “Señor(a), permítame guiarlo (a)”, con la mano abierta. Puedes tener un staff amigable, pero si no hay excelencia operativa, tu amabilidad o la mía pueden ser dramáticamente distintas. Cuando tienes clientes de todas partes del mundo, debes preguntarte qué los va a emocionar, qué los va a hacer pensar que somos diferentes y que nos importa el servicio. Si no sabes la respuesta, estás en problemas.

¿Cree que en el entorno global cobró más relevancia el enfoque multicultural de la capacitación en servicio a clientes? Definitivamente. Cuando me fui de Disney, empecé una compañía de consultoría con un profesor de la Universidad de Stanford, y lo llamamos “Instituto de relaciones interculturales”. Es tratar a la gente con propiedad en distintas culturas y partes del mundo. No porque seas chino, mexicano o japonés significa que vas a saber la forma correcta de tratar a la gente. Se trata de saber si eres capaz de darle esto a la gente, y saber qué te hace diferente a los demás.

Su experiencia en Japón marcó el inicio de lo que hoy es Disney Institute, ¿cree que las empresas tienen que crear sus universidades internas para formar mejor a sus colaboradores? No necesitas una universidad ni un programa de entrenamiento. Lo que necesitas son dueños, gerentes y supervisores que sientan pasión por educar a sus empleados. Si tienes una estrategia y tus líderes, gerentes y supervisores tienen expectativas explícitas y son muy claros con lo que quieren, esto deriva en ejecución impecable, que es lo mismo que operación.

El entrenamiento es lo más importante, pero viene en una gran variedad de presentaciones, no tiene que ser en una universidad o salón de clases. Así que lo más importante es no tener un programa universal, sino saber todas las cosas específicas que aplican para tu compañía. Se conoce como “análisis de brechas”: aquí es donde estamos y aquí es donde aspiramos estar para ser más competitivos. De hecho, aunque esta universidad tiene fama mundial, es solamente un vehículo para transmitir los valores Disney.

¿Y cómo identifica las debilidades? Hablas con la gente. Te involucras. Recopilas datos. Sales a hablar con todos los niveles. Y debes ser completamente honesto con lo que puedes y lo que no puedes hacer.