

EXMA

M A G A Z I N E

12/ Experiencia WOW
Carlos Miranda

28/ Los empleados son la clave
de la experiencia
de cliente
Daniel Marote

64/ La experiencia de clientes
en la era digital
Raúl Amigo

EXMAMAGAZINE.COM

EDICIÓN 07 - AÑO 2 - 2018

DOUG LIPP

"EL MARKETING ES EL TIEMPO Y EL DINERO QUE GASTAS EN ATRAER A LA GENTE. LA CAPACITACIÓN ES LA INVERSIÓN QUE HACES PARA QUE LOS CLIENTES REGRESEN Y LOS EMPLEADOS SE QUEDEN; ESTO CREA LEALTAD".

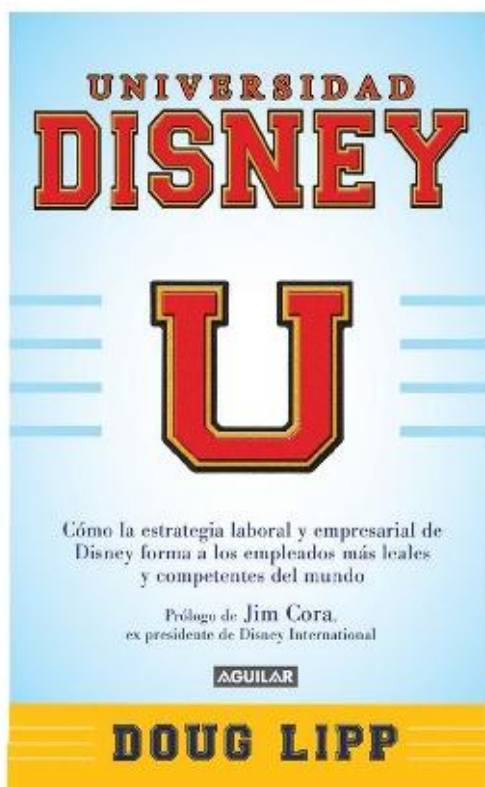
DOUG LIPP
DOS EXCUSAS
PARA NO ENTRENAR
EMPLEADOS

PAG. 42



DOS EXCUSAS PARA NO ENTRENAR EMPLEADOS...

¿CUÁL ES LA
TUYA?



UNA LECCIÓN
DE LA
UNIVERSIDAD
DE DISNEY

POR: DOUG LIPP



L

Los comentarios de Jim revelan el secreto detrás del éxito de los parques temáticos de Disney en todo el mundo: el papel del desarrollo continuo de los empleados como diferenciador estratégico.

Empezando con Walt Disney en 1955, generaciones sucesivas de líderes de Disney han apoyado a la icónica Universidad de Disney y su papel en el desarrollo de algunos de los empleados más comprometidos, leales y centrados en el cliente. Lo sé por experiencia: uno de los roles más preciados que tuve durante mi carrera en Disney fue dirigir el equipo de capacitación de la Universidad de Disney en la sede corporativa, The Walt Disney Studios.

Tuve el gran honor de presentar: “Cómo llevar la magia de Disney a la realidad en su restaurante” en la Convención Anual de AKFCF de 2018 en Anaheim, California. El centro de convenciones, literalmente a la sombra de Disneyland, brindó el escenario perfecto para aprovechar el tema de la convención: Prime Time.

En el siguiente artículo, me centraré en uno de los temas principales que pedí a los asistentes a la conferencia que evaluaran durante mi presentación: el papel estratégico de la capacitación y el desarrollo efectivo de los empleados como un diferenciador competitivo.

Al leer este artículo, sus reacciones indudablemente cambiarán. Algunos de ustedes estarán de acuerdo. Otros de ustedes se pondrán a la defensiva. Bueno, mi objetivo es que usted reconozca tanto las fortalezas como las debilidades en sus esfuerzos actuales de desarrollo de empleados en sus restaurantes.

Vamos a empezar.

A pesar de la gran variedad de organizaciones con las que trabajo como consultor, muchas de ellas luchan y se quejan de un desafío similar: los problemas de la gente. Independientemente de la fortaleza (o debilidad) de la economía, e independientemente de la línea de productos o servicios, los propietarios y líderes expresan la misma queja:

“¿Conseguir y luego mantener un buen talento es nuestro trabajo más difícil?”

Sí, un buen número se queja sobre la letanía de desafíos que afectan a todos: la competencia, las regulaciones gubernamentales, el precio de las materias primas, los tipos de cambio internacionales, los costos laborales, y así sucesivamente. Desafortunadamente, la mayoría de estos están fuera de nuestro control.

Sin embargo, con excepciones raras, los problemas de las personas están completamente bajo el control de cualquier organización. En pocas palabras, las mejores organizaciones contratan a las personas adecuadas, las capacitan adecuadamente y los tratan con respeto.

No culpes a la economía

En algún lugar del mundo, los siguientes dos escenarios se están desarrollando actualmente. Ambos reflejan una mentalidad pasiva, de víctima. Ambos crean una disrupción en el desarrollo sostenido de los empleados y la organización. Ambos reflejan lo contrario de la cita de Jim Cora sobre el entrenamiento y le abren la puerta a su competencia.

Escenario # 1

“Esta economía débil me está matando. “Hacer más con menos” es el nombre del juego. Mis presupuestos están recortados, y no tengo margen de maniobra”.

El resultado

- No tengo el presupuesto, el tiempo o las personas para la capacitación.
- ¿Por qué capacitar a los empleados? Se irán muy pronto.

Escenario # 2

“Esta economía en auge me está matando. Apenas estamos llenando los pedidos existentes. Además, no puedo mantener a la gente buena de mi equipo. Saltan del barco tan pronto como alguien más viene agitando un poco de dinero extra”.

El resultado

- No tengo tiempo ni gente para entrenar.
- ¿Por qué capacitar a los empleados? Se irán muy pronto.

Estas dos organizaciones están en extremos opuestos del espectro económico; uno está en un entorno a punto de morir y el otro en un entorno próspero. Sin embargo, aparte de la economía, hay similitudes sorprendentes entre los dos. Las probabilidades son buenas de que ninguna de las organizaciones tenga un historial o cultura de brindar capacitación útil a los empleados, respaldada por líderes o propietarios.

Los extremos de auge económico y fracasos nunca desaparecerán. Ambos crean un estrés considerable entre los líderes y nadie es inmune. Líderes en el gobierno, empresas, instituciones religiosas, organizaciones sin ánimo de lucro y nuevas empresas se enfrentan a desafíos similares. Los extremos de auge y caída obligan a los líderes a considerar formas de abordar los siguientes desafíos:

- Haz más con menos.
- Mantén a los empleados comprometidos y motivados.
- Reduce la rotación de personal.
- Mejora el servicio al cliente.
- Diferénciate de la competencia.

La diferenciación es el objetivo final; cómo destacarse como el empleador de elección, el proveedor de la elección, el proveedor de servicios de elección o el que sea de la elección.

La ansiedad y el estrés que solían sentirse solo durante los extremos de auge y caída son ahora una realidad cotidiana para muchos. Los líderes que culpan a la economía como su razón para no brindar capacitación deben mirarse al espejo.

Además de Jim Cora, otro de mis mentores de Disney fue Van France, fundador de la Universidad de Disney. Van fue una animadora vocal y respetada por brindar constantemente oportunidades de aprendizaje relevantes para los empleados de Disney, los miembros del reparto. Durante sus múltiples décadas de servicio, Van desafió a muchos ejecutivos de Disney con la siguiente afirmación:

“EL PRESUPUESTO SE HA CONVERTIDO EN EL CHIVO EXPIATORIO PARA CADA POSIBLE ACCIÓN NEGATIVA Y EL RECHAZO DE CUALQUIER SUGERENCIA PARA MEJORAR LAS COSAS. RECORTAR PRESUPUESTOS ES LA MANERA MÁS FÁCIL DE SOLUCIONAR CUALQUIER PROBLEMA”.

“Los presupuestos son ajustados, la creatividad es gratuita”

Esta cita de Van France es un hermoso llamado a la acción. Ahora, considere la siguiente declaración cuando evalúe el estilo, la frecuencia y la efectividad de sus actividades actuales de capacitación y desarrollo de empleados:

La capacitación no tiene por qué ser una extravagancia de gran presupuesto, pues no se limita a las actividades en una sala de formación. Parte de la mejor capacitación en el mundo ocurre durante las sesiones de capacitación en el trabajo (OJT) conducidas por mentores o compañeros de trabajo, no por “entrenadores”. La tutoría, la OJT y el modelado de roles pueden ser mucho más útiles y mucho menos costosos que la capacitación en el aula. Las reuniones semanales del personal y los “grupos” pre-turno post-turno de cinco minutos brindan tremendas oportunidades de capacitación y aprendizaje.

¿QUÉ TIPO DE LÍDER ES USTED?

Lo incito... no, lo desafío a evaluar la efectividad de las estrategias actuales de capacitación y desarrollo de su tripulación. Al contrario del dogma sobre la dificultad de diferenciarse de la competencia en un campo abarrotado, creo que en realidad es más fácil en estos días.

Muy pocas franquicias en el espacio rápido casual preparan adecuadamente a sus equipos para las realidades del entorno laboral. La mayoría de los propietarios/operadores y sus equipos de administración consideran la capacitación como un mal necesario que erosiona las ganancias. Incluso si se ofrece capacitación, el contenido está dedicado casi al 100% a la preparación de alimentos y a salir de la puerta lo más rápido posible. Lamentablemente, los programas de incorporación efectivos para los nuevos empleados prácticamente no existen. Incluso si se ofrecen, la mayoría de los programas de integración consisten en: “Aquí hay una computadora, eche un vistazo a la descripción general del video de nuestra historia y operaciones. Lo veré en una hora”. Absolutamente inexistentes son los programas de capacitación dedicados a la recuperación del servicio. Lo animo a recordar la historia sobre la princesa perdida que compartí durante mi presentación en la Convención Anual de AKFCF 2018.

“LA RISA NO ES UN ENEMIGO PARA APRENDER”.



El resultado neto del desarrollo ineficaz de los empleados es la pérdida de ingresos. La mayoría de los restaurantes de comida rápida sufren el síndrome de la puerta giratoria de traer y luego perder empleados. Considere el costo para usted de una alta rotación. Solo unos pocos propietarios/operadores entienden realmente el secreto: si trata a sus empleados con respeto y les ofrece oportunidades efectivas de capacitación y desarrollo, correrá la voz; Los buenos empleados se lo dirán a sus amigos y familiares. Pronto tendrás “la elección de la basura” cuando se trata de excelentes miembros de la tripulación.

No hay excusas

Terminaré con algunos de los excelentes consejos que recibí del CEO de una gran empresa de alta tecnología con sede en Silicon-Valley. Como telón de fondo, el ritmo de trabajo en Silicon-Valley es muy rápido. Las mentes brillantes convergen como parte de una startup, y luego divergen rápidamente a medida que buscan oportunidades de trabajo más grandes y mejores. En resumen, mantener a los empleados por más de dos años es casi imposible. Como resultado, muchas empresas ofrecen poca o ninguna capacitación y desarrollo para los empleados.

Estaba sentado en la oficina del CEO antes mencionado, conversando sobre el desafío de capacitar a los empleados en la cultura de alta tecnología en constante cambio. Sacudí la cabeza con disgusto mientras reflexionaba sobre la excusa que sus compañeros ejecutivos de Silicon-Valley ofrecieron como razón para no financiar la capacitación. Este CEO, conocido en toda la industria como un líder brutalmente franco y centrado en los resultados, luego me recitó una conversación común que tuvo con colegas ejecutivos:

“Mis colegas a menudo se quejan de mí: ‘¿Qué pasa si capacitó a mis empleados y luego se van?’”

“Mi respuesta a ellos siempre es franca y brutalmente directa:” ¿Qué pasa si no los entrenas ... y se quedan? “

Este CEO es Andy Grove, uno de los fundadores de Intel Corporation.

— Para terminar, lo incito a usted y a su equipo a reflexionar, absorber y luego poner en acción mi cita favorita de Walt Disney: