

1

HACIA ORLANDO

Bill Greenfield se detuvo en el puesto de revistas fuera del edificio en el que vivía y pidió un ejemplar de Black Enterprise. Pensó en la duración del vuelo a Orlando y decidió llevarse asimismo ejemplares de Forbes y Fortune. Recibía estas dos últimas en su oficina, pero no llegarían sino hasta después de que él saliera de la ciudad; y Bill no deseaba esperar cuatro días para leerlas.

El guardia de seguridad miró a Bill al entrar éste al vestíbulo.

- Buenos días, señor Greenfield -, dijo. - Hoy llega más temprano que de costumbre, ¿no es así?

- Tengo un vuelo a primera hora -, dijo Bill. - Mi esposa me dejó de camino a su oficina y el taxi llegará en cuarenta minutos, más o menos. ¿Podría avisarme en cuanto lo vea?

Salió del elevador, recorrió el pasillo hasta su oficina y entró en ella. Agregó American Banker a su pila de material de lectura y dejó una buena cantidad de mensajes para sus compañeros de trabajo en los correos electrónicos y de voz. Cada uno de ellos comenzaba con "como usted sabe, estaré fuera de la oficina durante tres días, y..."

Se reclinó en el sillón y rió para sí mismo. Iba a Disney World, pero sonaba demasiado serio.

No obstante, era un viaje de negocios: algo cuya mejor descripción parecía ser una curiosa combinación de un programa de práctica óptima, benchmarking y capacitación. Tres días para aprender cómo Disney mantenía tan alto nivel de lealtad entre sus invitados. Y cualquier cosa que ayudara al banco a elevar la lealtad de los clientes era música en los oídos de Bill. Con el desvanecimiento de la línea divisoria entre bancos, firmas de correduría y empresas de seguros, los líderes de la industria de servicios financieros serían aquellos que reemplazaran la adquisición de clientes con la retención de éstos como su estrategia dominante. Bill y otras personas sabían que la retención de los clientes sería cada vez más crucial en un mundo de creciente competitividad.

Ciertamente, el entretenimiento era un negocio competido. Y Disney tenía la reputación de ser una empresa con la cual no era necesariamente fácil trabajar en una relación entre empresas. El personal de Disney era considerado como negociadores duros, competidores feroces y rigoristas, en cuanto a hacer las cosas a su modo.

No obstante, este enfoque duro de negocios permanece en total contraste con el tratamiento que Disney dispensa a sus clientes. Las personas adoran los parques, las películas y la parafernalia de Disney. Y esa curiosa combinación de ser duro en las interacciones con las demás empresas y cálido con los clientes parece tener recompensa en el lugar de trabajo. Bill había adquirido acciones de Disney cerca de su punto más bajo en 1985, y las había visto elevarse hasta alcanzar un valor casi veinte veces superior a su precio de compra. Reflexionó en esa y en otras cosas que había hecho bien en su vida. Una sólida educación en Howard. Una gran familia. Vicepresidente de un importante banco. Un sólido avance profesional.

Pero el teléfono sonó, quebrando su ensueño.

Era el guarda de seguridad.
El taxi está aquí.

- Diviértete, mamá.
- Sí, mamá, diviértete.

Carmen Rivera lanzó besos a sus hijas mientras ellas apretaban el rostro contra la ventanilla del autobús escolar. Observó a éste alejarse. Después regresó a su auto y condujo hasta la oficina. Al entrar a un espacio de estacionamiento, encontró a Marge, una de sus representantes de ventas, que trataba de abrir la puerta mientras balanceaba un bulto, un portafolio y varios catálogos de producto.

- Te ayudaré Marge: aguanta treinta segundos.
- Pensé que te habías ido a Disney World.
- El avión sale en dos horas -, repuso Carmen.
- ¡Suenan muy divertidos!
- ¡Espero que no!

Carmen iba a aprender los métodos de servicio de Disney, algo que su propia empresa de verdad necesitaba conocer bien. La totalidad de la industria de cuidado a la salud pasaba por cambios importantes, y las oportunidades para aquellos que tuvieran productos y servicios superiores, como los que ofrecía la empresa de Carmen, eran enormes. Carmen sabía que cualquier cambio importante crea oportunidades que alguien puede capitalizar. Y Carmen pretendía usar la visita a Disney como un trampolín para hacer justamente eso.

Aún así, Carmen se preguntaba lo que pensaban los integrantes de su equipo de ventas y los demás integrantes del equipo ejecutivo. Por cierto, el día anterior se había reunido formalmente con cada grupo, pero deseaba una respuesta más espontánea.

- Marge -, dijo. - Siéntate un minuto. Quiero tu consejo sobre algo.

Don Jenkins se sentó viendo la ventanilla, el borde del ala y la pista del aeropuerto a lo lejos. Detestaba pasar el tiempo en aviones. Y si pensaba un poco, odiaba todo lo relativo a este viaje; una total pérdida de tiempo, si se le preguntaba.

¿Qué se suponía que podría aprender de Mickey Mouse y Tribilín? Tomó el folleto de información del hotel y el mapa de Walt Disney World. El ratón lo miraba desde el mapa.

- ¡Oh, Disney World! - Gorjeó la azafata. - ¿Su primer viaje? Don alzó la mirada y replicó:
- Primero -, dijo, - y último.

Judy Crawford se pasó la mano por el cabello, observando el mapa del clima en el monitor. "Oh, no", gimoteó. "No veo la forma de salir de esto con lo que está pasando".

Judy hablaba de la importante tormenta que se había abatido en el Sudeste hacía apenas unas horas. Estaba provocando estragos en el servicio eléctrico en empresas y hogares en toda la región. Ciertamente, los conmutadores de teléfonos de Judy no habían parado de sonar durante horas.

- Podemos manejarlo, Judy -, le dijo su asistente. - ¿No es así? - Preguntó a los demás en el salón, y aunque todos estaban enfrascados en contestar las llamadas, alzaron la mirada y asintieron con la cabeza o levantando los pulgares. Judy sonrió. Los había entrenado bien y ellos hacían un trabajo de primera calidad. Aún así, ¿no debería estar con ellos en una situación así, y no de vacaciones en el Reino Mágico? Por supuesto, Judy estaba absolutamente emocionada con la oportunidad de asistir. Siempre se había prometido a sí misma que lo

haría. Y no sólo sería diversión y juego, porque el programa de capacitación prometía darle una visión interna de la manera en que Disney brindaba un servicio de excelencia.

¿Y no era el servicio la razón de ser de Judy?

Alcanzó el teléfono, pero el asistente lo tomó primero. Habló con suavidad en el auricular, luego lo cubrió y sólo le dijo dos palabras:

- Ve allá.

Alan Zimmerman miró el espejo y agradeció al barbero el rápido arreglo. No era del todo necesario, pero tenía una reunión en Sand Hill Road justo a primera hora de su regreso, y deseaba estar listo. Alan pagó al barbero y se encaminó de regreso al aeropuerto para ver si ya se había anunciado el tiempo de salida de su vuelo.

Alan lucía más joven que sus 38 años, algo que esperaba convertir en una ventaja cuando cumpliera 58. Ahora era más bien una fuente de tomaduras de pelo entre sus compañeros en la Organización de Jóvenes Presidentes. Disfrutaba de una relación estrecha con los demás integrantes de su sección. De hecho, fue uno de ellos quien le habló del asunto Disney

Al principio, había estado escéptico. ¿Disney? Sabía que había ascendido de manera dramática en la lista Fortune 500 durante los últimos años, y que esa revista la consideraba una de las empresas más admiradas. ¿Pero qué podría aprender de Disney que pudiera aplicarse a su propia firma de software? El amigo que lo convenció había sido bastante persuasivo al respecto, señalando que, en una firma de software, cada punto porcentual de aumento en la retención de clientes equivalía a elevar las utilidades en un siete por ciento. Convencido por estas cifras y por el hecho de que 70 por ciento de los visitantes a Disney World lo hacen en forma repetitiva, Alan se inscribió.

2

CINCO EN LA PUERTA DE ENTRADA

Día 1, de las 9:30 a las 10:00 A.M.

Carmen Rivera observó a las personas que pasaban por el Ayuntamiento, tratando de encontrar a otros que portaran gafetes como el suyo. La muchedumbre pasaba a su lado. Carmen había escuchado que, cada año, aproximadamente 33 millones de personas visitan los tres parques de Disney en Florida. Y parecía que todos ellos estaban allí ese día.

Para la mayoría de las personas, Disney World era un lugar de juego, pero para Carmen era un negocio. Bueno, en su mayor parte negocio. Y, después de todo, era el mayor parque de diversiones del hemisferio. Vicepresidente de ventas de un importante distribuidor de productos de cuidado para la salud, agradeció esta oportunidad de ver la manera en que Disney asombra a sus visitantes. Supo, gracias a un amigo y compañero, de esa especial oportunidad: una visita guiada a Walt Disney World, dirigida por Mort Vandeleur, un antiguo integrante del personal en Disneylandia y Disney World, que ahora ayudaba a otras empresas a mejorar su enfoque hacia el cliente. Además, estaba en Disney World: un lugar que había visitado una vez y al cual siempre deseó regresar.

Carmen estaba orgullosa de sus logros. Impulsada por un enfoque y determinación francos, la empresa de Carmen, una firma a la que los demás hacían referencia cuando hablaban de "mejores prácticas", disfrutaba de índices de crecimiento en niveles de dobles dígitos. Carmen y su equipo estaban orgullosos de lo que habían creado, pero ella, nunca contenta con algo inferior a la perfección, había determinado en privado que debía encontrar formas de aumentar la lealtad de los clientes.

Carmen se había esforzado por ascender por la jerarquía de ventas gracias a su habilidad por desarrollar buenas relaciones con los clientes. Tenía un bien afinado sentido de los negocios y una forma de tratar con justicia a los vendedores, que la habían hecho una de las gerentes más respetadas de la empresa. Al mismo tiempo, promovía la rentabilidad de la firma, como en aquella ocasión en que pudo sugerir cambios en el proceso de pedidos internos, que redujeron el tiempo de proceso de éstos en seis horas, y que recortaron en un día el tiempo de ventas pendientes.

La tarde anterior, Mort la había llamado para darle la bienvenida poco después de que llegara al hotel. Quedó impresionada por el entusiasmo que Mort exudaba, por el deseo, en apariencia real, de conocerla.

- Nos reuniremos a las 10 en punto frente al Ayuntamiento - dijo.

- Esto es a mano izquierda una vez que hayas entrado al Reino Mágico. Y si ves a otras cuatro personas con gafetes que luzcan perdidas, preséntate con ellos. Son los demás integrantes de nuestra pequeña pandilla -. Carmen notó que la voz de Mort era cálida y amistosa. Incluso la hizo sonreír cuando utilizó la palabra "pandilla".

Desde algunos pasos de distancia, Bill Greenfield vio a Carmen de pie y sola. Aun desde un lado, pudo notar que ella no estaba allí para divertirse. Miraba con atención el rostro de las personas con quienes se reuniría, como si tratara de leer sus pensamientos.

Cuando se volvió hacia él, Bill observó que llevaba el gafete distintivo que Mort había enviado. Caminó más rápido, señalando su propio gafete al acercarse.

Carmen miró el gafete y sonrió, y al hacerlo se iluminaron sus brillantes ojos castaño oscuro.

- Hola, Bill -, dijo. - Veo que también estás aquí para la sesión de Mort. Bill observó los pantalones, la multicolor camiseta pintada a mano y los zapatos de tenis que ella usaba. De inmediato sintió vergüenza por su traje. Se trataba de un hábito difícil de romper, la natural reserva y dignidad en el grave tono de voz que él había cultivado a lo largo de toda su carrera.

Ella es al menos veinte años más joven que yo, pensó, sintiéndose extraño por su formalidad. Hoy en día, las personas se visten de manera más casual. Y entonces recordó la voz de su esposa cuando empacaba:

- Vas a Disney World, Bill -. Le dijo. - Lleva algunas playeras y pantalones deportivos.

Con 1.90 metros de estatura y aún en forma a sus 58 años de edad, Bill era funcionario de créditos comerciales de un banco en el Noroeste. Trabajaba en un equipo especial que se encargaba de ver la forma en que otras organizaciones mantenían un enfoque constante en sus clientes.

Si bien tenía algunas dudas sobre pasar algún tiempo de manera frívola, decidió aprender tanto como pudiera: después de todo, el éxito financiero y el desempeño de las acciones de Disney no sólo eran bien conocidos, sino que eran la envidia de cualquier empresa.

El banco de Bill conocía el impacto que tenía la lealtad de los clientes sobre la rentabilidad: hacía poco terminaron un estudio sobre la relación entre la retención de los clientes y la rentabilidad, que demostró que cada punto porcentual de aumento en la retención de los clientes generaba un aumento de 1.5 millones de dólares en las utilidades. Al leer estudios similares, Bill descubrió que mejoras comparables ocurrían no sólo en otras firmas de servicios financieros, sino asimismo en otras industrias.

No menos importante, Bill comenzaba a sentirse incómodo con el pensamiento de que sólo trabajo y nada de diversión lo estaban convirtiendo en un tipo aburrido, como su esposa lo llamó en broma la última vez que los nietos de ambos fueron a visitarlos.

- Tienes que hacer que las cosas sean divertidas para ellos -, le dijo. Bueno, quizá aprendería algo al respecto allí, donde la diversión era el negocio.

Carmen estrechó la mano de Bill.

- Creo que hay otros tres de nosotros, además de Mort -, dijo.

- Estoy lista para ponerme en movimiento, ¿y tú?

Carmen observó a la multitud de nuevo.

- Me pregunto cómo será Mort.

- Me dijo que llevaría una camisa amarilla -, dijo Bill.

- Sí, pero sigo esperando encontrar guantes blancos, pantalones cortos rojos con grandes botones amarillos -, sonrió ella.

- ¿Y grandes orejas? - Bill le devolvió la sonrisa.

- Exacto.

- Creo que lo he visto en el cine -, dijo él, riendo.

- Hola! - Dijo una voz detrás de ellos. - ¿Ustedes dos buscan a Mort? Los dos se volvieron y miraron a una mujer joven con aspecto de duende, con cabello corto rojo, que podría haber sido una graduada de la preparatoria ese año.

- Soy Judy -, dijo. Y luego señaló a un hombre cuarentón, delgado y bronceado, que estaba de pie detrás de ella. - Y éste es Alan.

Alan saludó con la mano.

- Supongo que todos estamos aquí por la misma razón -, dijo.

- Somos parte de... ¿cómo nos llamó Mort? Su pequeña pandilla.

- La Pandilla de los Cinco -, repuso Carmen.

- Entonces todavía falta uno de nosotros -, observó Bill.

- Y tampoco está Mort -, les recordó Judy.

A los veintiocho años, Judy Crawford era una de los líderes de equipo más jóvenes en su organización, una empresa de generación de electricidad de Carolina del Norte. Persona de inquebrantable buen humor, había sido líder natural del equipo de relaciones con los clientes desde el primer día de trabajo, hacía tres años. Su enfoque positivo hacia la vida era ya legendario. De manera continua, los integrantes la sometían a pruebas; a veces en broma, a veces inadvertidamente; pero nunca la habían visto enojada. Cuando las tormentas primaverales se abatían y los rayos danzaban, cientos de clientes llamaban molestos a la empresa para quejarse de sus cortes de energía; y por lo general se despedían de Judy agradeciéndole que pronto llegaría una cuadrilla de trabajadores a reparar los desperfectos.

Cuando surgió la oportunidad de explorar las mejores prácticas de trabajo en Disney, Judy la aprovechó. Sabía que sería una buena manera de hacer que su departamento manejara a los clientes aún mejor. Ella lo sabía, porque ya había visitado Walt Disney World tres veces: una en la secundaria, otra en su luna de miel y la tercera con su esposo y su hija de cuatro años. ¿Quién mejor en relación con los clientes que una organización que promediaba de 50,000 a 75,000 invitados al día, y de los cuales casi la totalidad quedaban felices?

Ese día por la mañana, Judy se había encontrado con Alan Zimmerman en la cafetería del hotel. Alan era un hombre extrovertido y lleno de energía, que había jugado béisbol al tiempo que dirigía una pequeña empresa de arquitectura del paisaje para pagarse la universidad. Alan conocía el gran éxito de Disney en la calidad en el servicio y había decidido que sería una excelente oportunidad de descubrir formas de aumentar la lealtad de los clientes para su empresa de software de rápido crecimiento, basada en California.

No se trataba de que su empresa no fuera buena. Lo era. A Alan le encantaba escuchar los elogios, leer en la prensa especializada los comentarios respecto a su éxito y ser entrevistado por los periódicos locales. Entonces se encontró con una cita de Walt Disney. Alan parafraseó la cita y la llevaba siempre en su billetera: "En el preciso instante en que todos dicen lo grande que es uno, es cuando uno se torna en más vulnerable". Walt la había llamado la "Zona Roja". Alan se imaginó que ya se encontraba en la Zona Roja y estaba determinado a evitar sus peligros.

Sin embargo, no esperaba comenzar su experiencia de descubrimiento explorando en realidad el Reino Mágico. Se sentía un poco culpable. ¿Cómo lo explicaría a sus dos hijos? Ciertamente, debía hacer otro viaje con ellos. No habría modo de evitarlo.

Señaló al castillo a lo lejos.

No parece que vayamos a trabajar, ¿o sí?

En ese momento, un hombre alto y delgado, con cabello y bigote plateados, luciendo una camiseta amarilla, caminó hacia ellos y anunció:

- ¡Hola, soy Mort! - Lleno de confianza en sí mismo, obviamente acostumbrado a hablar con extraños, haciéndolos sentirse cómodos.

- Veo a cuatro personas, por lo tanto falta uno. ¿El quinto de nosotros se habrá extraviado en algún lugar? - Preguntó al tiempo que estrechaba las manos de todos.

- Aquí estoy -, dijo un hombre cuarentón, de aspecto severo, con cabello oscuro, que llevaba unos pantalones grises y camisa deportiva blanca con el cuello abierto. Había estado de espaldas hacia el grupo, de modo que pasó inadvertido cuando se detuvo para limpiarse un zapato con una servilleta.

- Disculpenme un minuto. Creo que pisé un chicle -.

Don Jenkins no estaba feliz de estar allí. Como ingeniero titulado y gerente de planta de un gran fabricante de automóviles, conocía mejores formas de usar el tiempo y así lo había expresado al vicepresidente de su grupo. Señaló que su iniciativa de manufactura esbelta había reducido los niveles de inventario, recortado los tiempos de ciclo y mejorado la productividad: y que tenía los números para demostrarlo. El jefe replicó que sabía que Don era un hombre agudo con un lápiz, que hacía un extraordinario trabajo, pero que de cualquier modo deseaba que fuera, para encontrar una forma de "elevar el nivel": llevar la satisfacción de los clientes al siguiente nivel.

Así, Don había encajado su sólido cuerpo en un asiento de clase turista de Chicago a Orlando; que salió, hizo notar, con más de diez minutos de retraso y que llegó doce minutos tarde; y se preparó a sí mismo para desperdiciar varios días perfectos mezclándose con Mickey Mouse, TriBilln y los Siete Enanos. No obstante, estaba decidido a rescatar tanto tiempo productivo como fuera posible. Antes de tropezar con el chicle, ya había hecho seis llamadas por el teléfono celular.

En ese momento observó su reloj, más bien por hábito, y ni siquiera se molestó en saludar a Carmen, a Judy, a Alan o a Bill.

- Este es el plan -, dijo Mort. - He identificado siete claves que contribuyen al éxito de Disney. Durante los siguientes tres días, hablaremos mucho y observaremos lo que ocurre en el Reino Mágico. Con base en las claves, ustedes aprenderán siete lecciones que podrán aplicar en su organización, para hacerla tan exitosa como Disney.

- Comenzaremos con un desayuno en la panadería de Main Street. ¿Alguno de ustedes no desayunó? - Carmen levantó la mano. - Estás de suerte, Carmen. Nuestra primera parada será para comer algo. Nos sentaremos y tomaremos jugo de naranja o café, nos conoceremos un poco mejor y hablaremos de lo que haremos el resto del día.

- Ahora bien, antes de disfrutar un desayuno tardío, ¿hay alguna pregunta que necesite respuesta de inmediato?

Nadie habló. Don observó a un avión que despegaba a lo lejos, dirigiéndose hacia el norte. Mort era demasiado suave. Ya comenzaba a exasperar a Don.

- Bien, entonces -, dijo Mort. - Tengo una pregunta que ustedes podrán ir pensando. ¿A quién consideraría Disney como su competencia? ¿Con quién comparan las personas a Disney World? Es una pregunta que pocas personas responden, porque la respuesta parece demasiado obvia -. Mort estudió los rostros de todos ellos.

- Piensen en ello mientras caminamos hacia la panadería.

3

¿QUIEN ES LA VERDADERA COMPETENCIA?

Día 1, de las 10:00 a las 11:00A.M.

Mientras sorbían el café, acompañado por bagels y donas, Judy y Alan conversaban de sus respectivos hijos, Bill y Carmen comparaban notas respecto a sus respectivos negocios. Don se sentó en el extremo más alejado de la mesa, mirando su agenda como si fuera la cosa más interesante del lugar.

Carmen se volvió hacia Mort.

- De acuerdo, me rindo. ¿Quiénes son los competidores de Disney World? Por supuesto otros parques de diversiones; eso es obvio. Además, no estoy segura de lo que tú llamas competencia. Las personas van a otros parques, como los Estudios Universal o Six Flags, ¿pero eso no sirve más bien para abrirles el apetito? Es como ir al cine: el hecho de ver una película no impide que se vean otras.

Alan dijo:

- En realidad, en cierto modo, cualquier persona que trabaje de algún modo para obtener parte del dinero que las personas disponen para diversiones, podría considerarse un competidor. Entonces, la competencia podría incluir a las películas, los eventos atléticos y cosas así.

Mort sonrió.

- En realidad es más amplio que eso. En un sentido muy real, Disney tiene cientos de competidores. A decir verdad, miles. L.L. Bean, Federal Express y General Electric son algunos de los principales.

Cuatro rostros asombrados lo observaron. Don frunció el ceño y miró por la ventana.

- Entonces no estoy segura de lo que quieres decir cuando hablas de competidor -, dijo Carmen. - Ninguno de ellos es un parque de diversiones, ni algo remotamente parecido.

- Iré un poco más adelante -, dijo Mort. No sólo Disney los considera competencia, sino que ustedes asimismo deberían hacerlo.

Las cejas de Alan se arrugaron.

- No entiendo lo que quieres decir. Nosotros somos una firma de software. Ninguna de las empresas que mencionaste se dedica al desarrollo de software: por lo menos hasta donde yo sé.

Mort se volvió a la persona frente a Alan.

- ¿Y tú, Carmen? ¿Consideras a alguna de esas empresas como tu competencia?

Carmen titubeó.

- Bueno, nosotros vendemos algunos monitores avanzados de funciones vitales que se utilizan en quirófanos y en la industria aeroespacial, entonces supongo que General Electric podría considerarse como nuestro competidor.

Bill y Judy permanecían en silencio, con una mirada interrogadora en el rostro. Bill reflexionó. ¿Cómo es posible que alguna de esas empresas sea competidora de un banco? Carmen se preguntaba si había pasado por alto o si ignoraba a alguna filial de su organización.

- Creo observar hacia dónde vas con esto -, dijo Judy.

Don se retorció un poco, apoyó la barbilla en el puño y miró por la ventana. Aquí vamos de nuevo, pensó. Otra nueva teoría de negocios. Más alucinaciones carentes de sentido de la Nueva Era respecto al Nuevo Orden Mundial y a la competencia global. Más formas de desperdiciar tiempo productivo de trabajo. Tamborileó con los dedos en la superficie de la mesa.

Después de media hora, la continua alegría del lugar comenzaba a irritar a Don. Los meseros, los cajeros, el personal de mantenimiento: ¿es que nadie se levanta gruñón en este mundo? Sonrió hacia su propio juego de palabras de los Siete Enanos. El lugar lo afectaba, aunque no de la forma en que su jefe esperaba que lo hiciera.

Quizá los demás pudieran ver el sentido de este ejercicio carente de lógica, pero él no. Después de todo, los números son lo que importa. Si algo existe, está allí en cierta cantidad. Si existe en alguna cantidad, puede representarse con un número. Si no hay un número para algo, es porque no existe.

Poder derrotar a la competencia se basa en la calidad del producto. Diseñar métodos de producción a prueba de tontos, instrumentarlos con cuidado, vigilar cada proceso en forma minuciosa, y mejorar los métodos de manera continua.

De cualquier modo, ¿por qué el vicepresidente deseaba que asistiera a esta estupidez? Al igual que Don, el tipo era un hombre de números. No obstante... Ultimamente había estado haciendo ruido respecto a clientes descontentos. Don no estaba preocupado; un buen producto siempre se vende por sí solo. Que los tipos de mercadotecnia se preocuparan por la lealtad de los clientes.

Fuera de la ventana vio a una pequeña niña con cabello pelirrojo rizado, que llevaba anteojos de Mickey Mouse y un sombrero de TriBilln exageradamente grande. Tenía las manos llenas de chocolate, mugre y lágrimas; y se veía molesta por algo. Su madre trataba de consolarla. Entonces, pensó, después de todo, no todos son absolutamente felices.

Carmen también la vio. Se inclinó hacia la ventana de manera instintiva, como si fuera a consolar a la niña.

Mort observó en silencio esas reacciones. También vio algo que pasó desapercibido para los demás. El padre de la niña hablaba con un empleado de Disney, que llevaba un gafete. Sonrió. Quizá pudiera usarlo más adelante, cuando hablara respecto a prestar atención a los detalles.

A Mort le gustaban los detalles; los coleccionaba como multicolores estampillas postales. Mort había estudiado la información que cada uno de los cinco le envió respecto a su experiencia, educación y la empresa en la que colaboraba; es decir todo aquello que desearan compartir con él. Conocía las áreas de experiencia de cada uno: software, cuidado a la salud, partes para automóvil, servicios públicos, banca; por lo que podría suponer con bastante certeza con quién pensaría cada uno que estaría en competencia.

Se volvió hacia Judy.

- Dime: ¿De qué manera es tu competidor L.L. Bean?

- Bueno, tiene que ver con el servicio a clientes liso y llano, ¿no es así?

- Exacto -. Dijo Mort. - Tu competencia es cualquier persona que eleve las expectativas de sus clientes, porque si alguna persona satisface a los clientes mejor que tú, sin importar el tipo de negocio en que se encuentre, a la hora de las comparaciones tú sufres.

Todos los demás asintieron. Excepto Don, por supuesto.

- Una de las maneras en que las personas experimentan el Reino Mágico es por teléfono -. Mort continuó.

- Disney recibe cientos de llamadas cada día. Muchas de ellas son de personas que también llaman a Federal

Express y que cuentan con la capacidad de respuesta y confiabilidad de ésta. Quizá llamen inmediatamente antes o después, o una semana antes o después. Pero el hecho es que lo hacen.

"Después van a casa por la noche y ordenan algo de L.L. Bean. O tal vez son unos de los cientos de miles que cada año llaman al Centro de Respuestas de General Electric. ¿Comparan entre sí esas llamadas? ¡Por supuesto que lo hacen! Ya sea de manera consciente o inconsciente, las personas comparan cada una de esas llamadas.

"Carmen, supongo que tus productos son entregados a los clientes: lo que digo es que los clientes pueden comparar tu confiabilidad de entrega con la de Federal Express, así como con la de cualquier otra firma de mensajería que utilicen.

"Ya lo ven: las personas juzgan no sólo la experiencia global, sino asimismo lo que ocurre en cada transacción. Comparan una llamada telefónica, una factura, un registro y una entrega, con otras.

Mort se inclinó hacia el grupo mientras hablaba, con un tono de voz tranquilo pero firme.

- Y este sencillo hecho está provocando un cambio fundamental en la forma en que ocurre la competencia. La competencia ya no es el banco en el otro extremo de la ciudad, o el distribuidor de automóviles del otro lado de la calle, o en la población vecina. Literalmente, la "competencia" es cualquiera con quien los clientes entren en contacto y contra el cual lo comparen a uno. Así, lo que dijo Judy es correcto. Todos compiten en el campo de la satisfacción de los clientes. Sospecho que ella lo sabe porque tiene que tratar con miles de clientes por el teléfono.

- Tienes toda la razón con esto -, dijo Judy, con los ojos chispeantes al recordar a algunas de estas personas. ¡Vaya que puedo contarle a Mort algunas historias!

Pero Alan, pensando en su empresa de software, habló primero.

- Mort -, preguntó, - ¿estás diciendo que Disney World y mi empresa son, de hecho, competidores?

Mort sonrió, pues esperaba una respuesta así.

- ¿No sabes - preguntó, - si alguna vez has hecho negocios con alguien que hubiera sido invitado aquí?

- Supongo que más de la mitad de mis clientes han estado aquí, - dijo Alan. Quizá tres cuartas partes de ellos.

- Entonces, para ese 75 por ciento de tus clientes, por supuesto que nosotros somos una forma de competencia.

- ¿Y el otro 25 por ciento?

- Sólo si alguna vez hablaron con alguien que hubiera estado aquí.

Alan rió.

- Temía que fueras a decir eso -. Sacudió la cabeza. - Entonces todos, absolutamente todos, son nuestros competidores.

- Eso pone las cosas bajo una perspectiva distinta, ¿no te parece? - Preguntó Mort, con una sonrisa.

- Por supuesto, repuso Alan. Hace que pienses de nuevo tu forma de hacer negocios.

Todos los demás, excepto Don, asintieron con la cabeza, intrigados por esta novedosa idea respecto a sus clientes.

- ¿Y qué ocurre con los clientes internos? - Preguntó Judy. - ¿Esto se aplica a nuestros tratos con ellos?

- Por supuesto -, dijo Mort. - Los clientes internos buscan las mismas cosas que los externos. Cuando un cliente interno te llama, compara tu respuesta en el teléfono con la que obtuvo en L.L. Bean o en Federal Express.

- Bueno, ¿todos terminaron? - Mort investigó el avance. - Caminemos un poco por Main Street. Pero, a manera de recordatorio, ésta es la primera lección fundamental para el éxito de Disney.

Extendió a cada uno de los demás una pequeña tarjeta, en la que estaba impreso lo siguiente:

LECCIÓN 1

La competencia es cualquier persona con la que el cliente lo compara a uno

Mientras salían del restaurante, Don leyó la tarjeta, se encogió de hombros y la puso en el bolsillo. Quizá el tipo tenga algo de razón, pensó. Pero un par de llamadas telefónicas no crean un símbolo de una empresa. Hay mucho más que eso.

Los seis caminaron por Main Street, con Bill y Carmen al frente y Don solo en la retaguardia. Judy y Mort conversaban animadamente con Alan. Bill observaba a los invitados de Disney World que vagaban felices de una tienda a otra, recorriendo la calle, o dirigiéndose a las atracciones que se ubicaban en otras partes del parque. Vio a empleados del estacionamiento - integrantes del reparto, los llamaba Mort - haciendo las veces de dueños moviendo y sacudiendo muebles, barriendo la acera, trabajando en los carritos de comida, disfrutando en apariencia de la experiencia en la misma proporción que las personas a quienes servían. ¿Qué los mantenía tan felices? ¿Y feliz no es sinónimo de comprometido?

Justo entonces, Carmen tocó a Bill en el codo.

- Quizá esa sea una de las razones por las que siempre está esto tan limpio -, dijo. Observa a ese tipo. No parece un empleado de seguridad, pero acaba de caminar siete metros fuera de su recorrido, recogió un papel y regresó a su lugar para ponerlo en un basurero. ¿Supones que hacen economías en el personal de seguridad?

Mort lo escuchó y propuso:

- ¿Por qué no se lo preguntas?

- Creo que lo haré -, dijo Bill.

Se acercó al hombre, que se había detenido a conversar con otro integrante del reparto.

- Discúlpeme, señor -, comenzó Bill. El hombre se volvió para encontrar la mirada de Bill en sus ojos de azul profundo. - ¿Es usted parte del personal de seguridad?

Un ruidoso grupo de invitados pasaron junto a ellos, haciendo difícil escuchar.

- Sí, lo soy -, dijo el hombre por encima de las estridentes risas. Mientras, intercambiaba con Mort una rápida mirada.

- Qué interesante. Gracias. Lamento haberlo interrumpido -, dijo Bill.

Se volvió y comenzaba a caminar de regreso al grupo cuando de repente se detuvo, se volvió de nuevo y llamó:

- ¿De cuántas personas se compone el grupo de seguridad?

El hombre trató de hacerse oír por encima del ruido de la muchedumbre. Bill creyó haber escuchado "cuarenta y cinco mil", pero esa cifra no podía ser correcta. Bill trató de preguntar de nuevo, pero el hombre ya se había alejado.

Cuando se reintegró al grupo, dijo a Carmen:

- Aparentemente es de seguridad. Dijo que había cuatro o cinco mil de ellos, si escuché bien.

- ¡Eso es mucho! - Repuso Carmen.

- Muchos niños tirando chicle y helado, esas cosas -, dijo Don. Bill y Carmen sonrieron por educación.

Alan, haciendo un poco de aritmética mental, convino en que de cuatro a cinco mil parecía una cantidad exagerada de personas de seguridad. Por otra parte, Judy estaba asombrada.

- ¡No me extraña que todo esté tan limpio y reluciente!

Mort escuchó en silencio todo el incidente. ¿Debía corregir la cifra? Sería mejor esperar el momento oportuno. Que la situación se aclarase por sí sola. Tal vez él pudiera ayudar un poco.

4

COMO CONSTITUYEN LA GRAN DIFERENCIA LAS PEQUEÑAS COSAS

Día 1, de la 1:30 a las 3:00 PM.

Más tarde, después de un recorrido general a través de la Tierra de la Frontera, la Tierra de la Aventura y la Plaza de la Libertad, la Pandilla de los Cinco regresó a Main Street con su líder. Mort reunió al grupo en torno a sí y puso una mano sobre uno de los amarraderos para caballos que se encontraban a lo largo de la calle.

- Bonitos, ¿no les parece?

Todos observaron los amarraderos. Sí, eran interesantes, estaban bien diseñados, bien hechos, limpios, pulidos, apropiados para el lugar: todo lo que un amarradero debería ser en una reproducción de fantasía de la calle principal de un pueblo antiguo de Estados Unidos. Y además de eso, ¿qué?

Entonces, todos vieron el amarradero, se volvieron hacia Mort y sonrieron débilmente.

- Sí, muy, muy bonitos -, convinieron. Después esperaron.

Alan quebró el breve silencio.

- Se supone que debemos preguntarte algo respecto a los amarraderos, ¿no es así?

Mort soltó una carcajada.

- Si quieren.

- De acuerdo. ¿Cuál es el significado de los amarraderos?

- Esperaba que preguntaras eso. Tiene que ver con la segunda clave que deseo ofrecerles -. Les entregó otra tarjeta:

LECCIÓN 2

Prestar una exagerada atención a los detalles

- Como ven, los puntos de alto desgaste en estos amarraderos se raspan y repintan cada noche.

Todos se miraron entre sí.

- ¿Todos los amarraderos, todas las noches? - Preguntó Judy.

- Si es necesario, sí -, dijo Mort. Pero no siempre es necesario. La meta es que el parque luzca como nuevo cada mañana. En este lugar hay 37 amarraderos. No todos tienen el mismo desgaste, pero los puntos de alto desgaste se repintan cada noche.

Bill levantó una ceja. Judy sonrió hacia Mort.

- No nos estarás engañando, Mort. ¿Verdad?

Mort negó con la cabeza.

Don lucía exasperado

- Ustedes saben -, dijo. - Aprecio la atención a los detalles a igual que cualquier otra persona. De hecho, en la empresa me consideran un fanático de los detalles. Pero repintar estas cosas todas las noches me parece un desperdicio de recursos. ¿Por qué no utilizar el dinero y el esfuerzo donde de verdad se requieren? Y si debiera existir un programa regular, ¿por qué no hacerlo una vez a la semana, o una vez al mes? Tal vez una vez cada tres o cuatro meses fuera suficiente. Los clientes tienen otras cosas en la cabeza. ¿Cuántos de ellos notarán la diferencia? - vio a los demás a su alrededor.

- Es peor de lo que piensas, Don -, repuso Mort. - No sólo cada noche se pintan los amarraderos, sino que el momento de comenzar a hacerlo es determinado por la temperatura y la humedad, de modo que la pintura esté seca a la hora de abrir el parque a la mañana siguiente.

Judy emitió un breve silbido; Don se limitó a sacudir la cabeza.

Mort continuó, haciendo énfasis en sus palabras.

- Una empresa que presta tal cantidad de atención a un amarradero hará lo propio con cualquier cosa que esté en contacto con sus invitados, porque la atención a los detalles es parte de la cultura de la empresa. Ahora desearía que respondieran a esa pregunta para sí mismos -. Observó por turnos a cada uno de los demás. - ¿Ese mismo nivel de atención a los detalles es parte de la cultura de su empresa?

Todos permanecieron en silencio. Bill recordó la ocasión en que un cliente lo detuvo en el vestíbulo del banco para pedirle una ficha de depósito; no quedaba ninguna en la mesa de servicio a clientes, y ningún integrante del personal sabía de quién era la responsabilidad de vigilar que siempre hubiera suficientes. Un pequeño detalle, ¿pero cuántas veces había provocado que un cliente se preguntara si esa misma actitud descuidada se extendía a las demás operaciones del banco, incluyendo contabilidad y seguridad?

Los demás pensaban cosas parecidas. Alan pasó la mano por uno de los amarraderos.

- Si traduzco esto a la forma en que tratamos a nuestros clientes -, dijo, - me sorprenden algunas de las cosas que han ocurrido. En mi empresa siempre he acentuado el compromiso total con la satisfacción de los clientes, pero una vez... Pongámoslo de esta manera: somos buenos, pero no tanto.

Carmen sabía que, si bien la atención a los detalles era crítica en la producción de los productos de cuidado a la salud de alta calidad que ella y su equipo vendían, también lo era en la distribución y venta, así como en asegurarse que los productos de la empresa se usaran de manera correcta. En su trabajo, la atención a los detalles era no sólo cuestión de crear y mantener a los clientes; podría significar la diferencia entre la vida y la muerte. Recordó la ocasión en que insistió en redactar de nuevo las instrucciones en las hojas que se insertaban en uno de los empaques, hasta que ninguna de las instrucciones pudiera entenderse en forma errónea. Pero el personal de diseño se quejó airadamente...

En lo que a mí concierne, pensó, aún tenemos mucho camino por recorrer.

- Deseo apostar a que nadie lo hace como Disney -, dijo Judy.

- ¿Podrías darnos otros ejemplos?

- Por supuesto -, dijo Mort. - Este lugar está lleno de ellos. Síganme.

El gran castillo se apareció ante sus ojos. Mort guió al grupo hasta la entrada principal. Dentro, llegó con rapidez a un gran mural en la pared.

- Miren esto -, dijo Mort, sacudiendo el brazo. Los demás se volvieron y miraron. A su derecha estaba un gran mural que representaba escenas de Cenicienta. - Bonito, ¿no les parece?

- Bellísimo, exclamó Judy. Bill y Alan asintieron.

- Existen muchas razones por las que este es un buen ejemplo de la atención al detalle -, dijo Mort. - Pero quizá no sean obvias a primera vista. Veamos si pueden encontrar una.

Todos estudiaron el mural en silencio. Luego Carmen dijo:

- Creo ver uno. Ha pasado mucho tiempo desde que leí Cenicienta, pero recuerdo que una de las hermanastras estaba "verde de envidia" y la otra "roja de ira". ¡Y aquí están! Así es exactamente como el pintor las retrató. Las mejillas están teñidas de rojo de ira y de verde de envidia.

- ¡Oh! -, Dijo Judy. - ¡Tienes razón! He estado aquí mil veces - bueno, de hecho tres - y nunca lo había observado.

- La mayoría de las personas no lo hace -, dijo Mort. - Pero lo importante es que ustedes sí lo hicieron. Algunas personas observan estos detalles de inmediato. Otros los captan luego de varias visitas, y eso enriquece un poco su visita. Las personas vienen aquí por muchas razones: les gusta visitar una atracción específica, disfrutan de la atmósfera del lugar, desean recordar su infancia. Si siempre hay algo nuevo por descubrir cada vez que nos visitan, estarán más inclinados a regresar de nuevo. Para algunos se trata de una nueva atracción o un nuevo juego pero, para muchos otros, se trata de algo en los detalles que nunca antes vieron. Los empleados de Disney World creen que es importante, y es por esa razón que prestan tanta atención a los detalles más pequeños.

"Otro ejemplo de esta atención al detalle es la forma en que se construyó el castillo. Las piedras en la base son mayores que las que están cerca del tejado. Eso hace que el castillo parezca más grande, pero sin hacerlo demasiado imponente.

"La misma técnica se emplea en otras partes del parque. Por ejemplo, en la Mansión Embrujada. En Main Street, si comparan los segundos pisos con los primeros, verán que aquéllos son más pequeños. Y los terceros pisos son aún más pequeños que los segundos. Quizá el ejemplo más claro de esto es la tienda de Crystal Arts, porque las ventanas del tercer piso están alineadas exactamente sobre las del segundo. Y aunque se trata de una construcción de tres pisos, es sólo un poco más alta que el edificio adyacente, de dos pisos.

"Ahora bien, sé que algunos de ustedes siguen teniendo dudas sobre si vale la pena prestar tanta atención a cada detalle. Tal vez hayan descubierto que es más rentable, acaso incluso esencial, asignar prioridades o racionalizar los recursos. Disney hace lo mismo. Nadie posee recursos ilimitados. Pero Disney asigna sus recursos a cualquier cosa que afecte la experiencia de los invitados en el corto o en el largo plazo.

"Este es el Reino Mágico. Y si hemos de permanecer mágicos, deberemos continuar prestando mucha atención a cada detalle

"Mi pregunta es ésta: si supieran que el prestar más atención a algún detalle elevaría la lealtad de los clientes, ¿cuánta atención desearían concentrar allí?

Mientras regresaban a Main Street, Bill habló.

- Tengo curiosidad por saber quién cuida todos estos detalles. Parece una enorme tarea; ¿cómo deciden en qué detalles enfocarse?

- Comienza con un proceso llamado "Imaginería" -, comenzó Mort,

- que realizan personas llamadas "imagineros". Estos comienzan el proceso de planeación con algo que llaman sesiones de "el cielo es el límite".

Imagínense estudiar para ser imagineros -, rió Judy. Mort se rió junto con los demás, pero siguió adelante.

- Los imagineros comienzan decidiendo el concepto global. Quizá decidan: "Vamos a construir un parque

acuático". Luego realizan una tormenta de ideas sobre el concepto: generan todas las posibilidades que se les puedan ocurrir. Sé que cuando trabajan en la idea del parque acuático, en algún momento se les ocurre crear un campo militar que se volvió loco. Pero de todas las ideas que generan, la mejor fue la de un tifón. Así es como obtuvimos la Laguna del Tifón. Pero mucho de ello comienza con la imaginación. las posibilidades, eligen la mejor, diseñan las piezas, y después la construyen?

- En pocas palabras, Bill, así es como ocurre -, respondió Mort.

- Pero existe una fanática atención al detalle, que comienza desde los primeros momentos del proceso de planeación. Por ejemplo, antes de comenzar a construir nada, planean los colores.

- ¿Colores? - Preguntó Don.

- Los colores. John Hench diseña todos los colores. Fue uno de los artistas originales - hoy en día tiene más de ochenta años - y es el encargado de los colores para todos: París, Tokio, Epcot. También los hoteles. John diseña el esquema de colores para cada hotel.

"Incluso realiza los esquemas de color para los caminos, tomando en cuenta la forma en que el sol caerá en diferentes momentos del año. Diseñó la iluminación nocturna del Gran Orbe de Epcot para mantener el matiz adecuado de púrpura. La atención al detalle impregna todo.

- ¿Entonces no sólo es el Reino Mágico, sino que también Epcot? - Preguntó Judy.

- Todo. Cada atracción, cada hotel, cada tienda; todo recibe la misma atención al detalle.

Mort se detuvo y pensó un momento.

- Ustedes están en el Hotel Polinesio, ¿no es así? Les daré un ejemplo. Vayamos al monorriel para hacer una rápida visita a su hotel.

Cuando llegaron al Hotel Polinesio, Mort y la Pandilla de los Cinco atravesaron el vestíbulo y salieron a la playa. Mort hizo un círculo completo con el brazo, cubriendo la Laguna de los Siete Mares, un ala del hotel, la alberca y de regreso a la Laguna.

- Ahora bien, teniendo en mente que buscamos la atención a los detalles, ¿qué observan aquí que ejemplifique el principio?

Todos miraron a su alrededor en silencio por algunos momentos. Luego Alan dijo:

- Me pagué la universidad trabajando en arquitectura del paisaje, y pasé parte del servicio militar en el Pacífico del Sur; y para mí dos cosas son evidentes.

"Primero, la vegetación aquí y en aquellas islas hace lucir como si de verdad estuviéramos en Polinesia. No sé de cierto si la vegetación es auténtica de Polinesia, pero a primera vista así lo parece.

"Segundo -, dijo, - me parece que el paisaje ha recibido grandes cantidades de planeación detallada. Parece existir un crecimiento aleatorio, pero lo único que observo desde aquí son los tejados de las estructuras del Reino Mágico, y virtualmente nada si vuelvo la vista hacia el hotel. Eso sugiere que la altura, densidad, ubicación y tipo de vegetación fueron planeados con cuidado. Con mucho cuidado.

- Correcto en ambas apreciaciones -, replicó Mort, aprobador. - La vegetación es una mezcla de plantas polinesias y vegetación local que guarda un estrecho parecido con la auténtica.

- No sólo es Polinesia -, dijo Carmen. El año pasado, mi familia y yo nos hospedamos en el Wilderness Lodge aquí en Disney World. De verdad parecía que estábamos en las Montañas Rocallosas. Escondieron el hotel de todo: para ser más específica, como si se lo hubiera tragado la tierra. Parece como si la hubieran construido con troncos. Hay huellas de alces y de osos en todas partes. Hay menos luz solar directa que en cualquier otro lugar en el parque. Se siente tibio, como si uno estuviera en lo profundo de un bosque. Es posible creer que uno se encuentra en algún lugar salvaje. Ocurre lo mismo con la vegetación. Estoy segura que la mayoría de ella no crece en forma natural en Florida, aunque se siente perfectamente natural en ese lugar.

Carmen sonrió, recordando con placer la visita, y luego continuó:

- Hay una gran chimenea de piedra, de siete u ocho pisos de alto. Cuando le pregunté a alguien al respecto, se me dijo que se basaba en las capas de roca en el Gran Cañón. Lo que sí es cierto, es que cuando íbamos a cada

piso, podíamos leer respecto al período geológico que representaba esa capa. Así que no sólo se sentía bien, sino que asimismo fue educativo. Mis hijos quedaron fascinados. Cuando regresamos a casa, fueron a la biblioteca y estudiaron varios libros de geología.

"Todo se mantiene en consonancia con la sensación de rusticidad del lugar: aun los números de las habitaciones. Los diseñadores investigaron más de treinta albergues en el Oeste. Uno de ellos fue un lugar cerca del Gran Cañón, llamado Thunderbird. Les gustó la forma en que el Thunderbird numeraba las habitaciones, de modo que adaptaron el diseño para el Wilderness Lodge.

"Algo más -, continuó Carmen. Cuando fui a la parte de atrás del albergue, no podía ver nada más que la Isla de los Descubrimientos. Sé que el área Contemporánea está cerca de allí, pero no es posible verla. No se ve nada que no sea agreste.

"Es como aquí en el Polinesio. Cuando uno está aquí, está en Polinesia y en ningún otro lugar. Allí, uno está en alguno de los hoteles en los parques nacionales, como el Old Faithful Inn en Yellowstone.

- Excepto por una cosa -, agregó Carmen. ~ quizá debiera decir por doce cosas. Doce cosas que en realidad no tienen nada que ver con la naturaleza ni con los parques nacionales. Doce cosas que mis hijos encontraron por allí, ocultas a simple vista, por así decirlo. Hay doce...

Mort la interrumpió con un agudo silbido. Carmen se calló, y ella y los demás lo observaron con curiosidad. Mort se puso un dedo en los labios.

- Aguanta ese pensamiento, Carmen -, dijo. Después sonrió.

- Los veré a todos mañana por la mañana frente al Ayuntamiento a las nueve en punto.

Don extrajo su libreta del bolsillo y escribió algo en ella, en tanto que los demás, arrobados, observaban la partida de Mort.

5

MICHAEL EISNER PONE EL EJEMPLO

Día 2, de las 8:50 AM. a la 1:30 P.M.

A Mort le gustaba llegar temprano al parque y observarlo cobrar vida. Pero parecía que otra persona había tenido la misma idea. Cuando llegó al Ayuntamiento faltando diez minutos para las nueve de la mañana, encontró a Judy¹ que ya estaba allí, conversando con un integrante del reparto. Alan, Carmen y Bill se les unieron poco tiempo después, seguidos por un Don sin expresión en el rostro, que apareció a las nueve en punto, con un estudiado aire casual y sin decir nada.

Durante el ligero desayuno, la Pandilla de los Cinco revisó las lecciones del día anterior. Mientras hablaban, Mort veía por la ventana y observó a una familia que miraba un mapa, sosteniéndolo primero de una forma, luego de otra. Disculpándose del grupo, salió y comenzó a hablar con la familia. En determinado momento, se inclinó para decir algo a uno de los niños. La niña pequeña, que parecía tener unos diez años de edad, lució una gran sonrisa. Mort señaló - de una forma muy rara, con dos dedos, según observó Don - y la familia miró en la dirección indicada, asintieron y parecieron agradecidos por la ayuda.

- ¿Qué ocurrió? - Preguntó Alan cuando Mort regresó.

- Lo que estaba haciendo era ser "dinámicamente amistoso", explicó Mort. - Todos los integrantes del reparto tienen instrucciones explícitas de interrumpir cualquier actividad que estén haciendo cada vez que observen a un invitado en apuros. Ese es el término oficial para los visitantes: invitados. Si ven a los invitados desconcertados sobre un mapa, ofrecen su ayuda. Si alguien trata de tomar una fotografía a un grupo, se ofrecen a tomarla, a fin de que todos salgan en ella.

"Por otra parte, el ser dinámicamente amistoso es un buen ejemplo para el tema de esta mañana -. Mort entregó a cada cual una tarjeta con las siguientes palabras:

LECCIÓN 3

Todos predicán con el ejemplo.

Don leyó la tarjeta y cerró los ojos, tirando la tarjeta a su bolsillo.

Bill estudió el mensaje durante un minuto y después preguntó:

- Si fueras un empleado - perdón, un integrante del reparto - entonces lo que acabas de hacer sería parte de tu trabajo. ¿Es eso a lo que equivale "predicar con el ejemplo": a cumplir con tu trabajo?

- No -, repuso Mort. - El punto de esta lección se enfoca más bien a la forma en que haces tu trabajo. La razón de ser del Reino Mágico es la diversión y la magia, cuando entras al monorriel, el anunciador dice: "Están ustedes a punto de entrar al lugar más mágico de la Tierra". Cada uno de los integrantes del reparto desea preservar esa experiencia mágica. Cada uno de ellos desea ayudar a los invitados a disfrutar de su visita al máximo que sea posible. No se limitan a hablar de ello. Eso sería "hablar". Lo hacen. Eso es "predicar con el ejemplo". En promedio, cada invitado tendrá sesenta oportunidades de contacto: puntos en los que entra en contacto con un integrante del reparto. Disney desea hacer de cada uno de ellos un momento mágico. Los integrantes del reparto buscan de manera activa la oportunidad de crear uno de esos momentos mágicos.

"Así, cuando surge la oportunidad, todos ayudan al invitado de manera proactiva. Yo ayudé a esa familia con algunas direcciones, porque eso era lo que necesitaban para disfrutar su visita, y resulté ser el primero que vio que necesitaban esa ayuda. Pudo haber sido un guardia de seguridad o cualquier otra persona, porque cada integrante del reparto busca de manera activa ser dinámicamente amistoso.

"Así, cuando la cultura dice "Ayuda al invitado", se aplica a todos. Cada persona "predica con el ejemplo". Los contadores lo hacen, los ingenieros mecánicos lo hacen, los supervisores también lo hacen; en el Reino Mágico, todos "predican con el ejemplo".

- ¿La cultura? - Preguntó Don.

- La forma de trabajar de Disney -, replicó Mort. - Eso es lo que aquí significa cultura.

- Sabes -, dijo Judy, luciendo reflexiva, - unas veces dices "nosotros" y a veces hablas de "ellos". ¿Por qué? ¿Eres de verdad integrante del reparto, Mort, o es que sólo te sientes como uno de ellos?

- En realidad, se trata de sentirse como uno de ellos - sonrió Mort.

- No trabajo para Disney; no lo he hecho durante muchos años. Simplemente creo que hacen un buen trabajo y me gusta mucho poder mostrar a grupos como el de ustedes la forma de llevar a sus empresas al siguiente nivel al prender del mejor: y es obvio que Disney es un líder en lo referente a enfoque hacia el cliente.

- Entonces nosotros cinco, como invitados, o lo que seamos, podemos predicar con el ejemplo, ¿no es así? - Preguntó Judy en tono juguetón.

- No hay nada que te detenga -, dijo Mort. - De hecho, de verdad hemos tenido grandes éxitos en infundir este tipo de actitud servicial en todos nuestros integrantes del reparto, cuando vemos cuánto de ella pasa a los invitados. Las personas, sean invitados o cualquier otra cosa, lucen más amistosas y sociables aquí dentro que afuera del parque. Estoy seguro que parte de ello se debe a que las personas se divierten aquí en Disney World, pero al mismo tiempo no puedo impedir la sensación que gran parte de ello proviene de las actitudes de nuestros integrantes del reparto.

"He visto a invitados desviarse de su camino para ayudar a alguien que tiene problemas con su silla de ruedas. He visto a personas que consuelan a un niño perdido en tanto que otros van a Relaciones con los invitados en busca de ayuda para ayudar a localizar a los padres. Claro, las personas hacen las mismas cosas allá afuera, pero aquí parece ser la regla en vez de la excepción. Lo considero bastante inspirador, aun después de tantos años de estudiar el lugar.

"Piensen en su propia empresa. Cada vez que un cliente entra en contacto con la firma, ustedes tienen la oportunidad de crear valor. Aprovechen esa oportunidad y ganarán. Desperdícienla y perderán. Así de sencillo.

Mort observó su reloj.

- Muy bien, si ya terminaron su café con donas, me gustaría que asistieran a una presentación especial, a cinco minutos de aquí. Y, con franqueza, puesto que se trata de algo que observamos el día de ayer, creo que de verdad les gustará. Me gustaría recibir el crédito por eso, pero no podría haber preparado una mejor ilustración

de los que hablábamos hace un momento.

- Ahora -, continuó, - ¿están todos ustedes lo bastante intrigados? Si es así entonces síganme, por favor

Al poco tiempo, los integrantes de la Pandilla de los Cinco se encontraron en un aula, donde ya estaba sentada una treintena de personas. Mort tomó asiento en el extremo de la primera fila; los demás lo hicieron cerca de él.

Mort se volvió en su silla y dijo:

- Creo que esto les gustará. Michael Eisner, el presidente del consejo y director ejecutivo de Walt Disney Company, está en el parque el día de hoy. Y se detendrá aquí unos minutos para compartir algunas reflexiones y responder a sus preguntas.

- Aquí llega -. Todos los ojos se volvieron hacia una puerta lateral, por donde un hombre enérgico con una playera de polo y orejas de Mickey Mouse sonreía, saludaba y palmeaba en el hombro a las personas al tiempo que entraba al aula.

Tenía los ojos de un azul intenso.

¡Bill! - Exclamó Carmen. - ¿No es...?

- ¿El guardia que vimos ayer? ¿Con el que hablé? Se parece mucho a él.

- ¡Es él!

- Sí es él -, dijo Mort. - Después de que ayer te vi hablar con él, Bill, esperaba poder organizar hoy esta pequeña sorpresa para todos ustedes. De modo que, ¡sorpresa! Si tienen alguna pregunta que necesite respuesta, este es el mejor momento de formularla.

El resto de los asistentes estaba de pie, aplaudiendo a Eisner mientras éste se encaminaba al podio.

- ¡Hola a todos! Es fantástico pasar algunos momentos con ustedes. ¿Todos recibieron Polvo Mágico?

- ¡Sí! - Respondieron al unísono, entre risas.

Eisner se volvió hacia la Pandilla de los Cinco.

- ¡Hola, Mort! - Dijo. - Me da gusto volverte a ver. Veo que trajiste a tus alumnos. ¡Bienvenidos!

¿Por qué un pez gordo como Eisner desperdiciaría su tiempo en una clase de capacitación de Mickey Mouse? Pensó Don. ¿Y por qué se tomaría dos segundos para responder a la pregunta de Bill ayer?

Eisner habló durante algunos minutos y después se ofreció a responder preguntas. Al concluir sus comentarios, dijo:

- Nunca nadie quiere hacer la primera pregunta; por lo tanto, ¿quién quiere hacer la segunda? - Obtuvo una pequeña risa como respuesta, y de inmediato el salón se llenó de preguntas.

Qué manera tan inteligente de comenzar a hacer que las preguntas fluyan, pensó Alan. En su empresa, cuando se reunían varias personas en una junta de trabajo, a veces era difícil lograr que se abrieran. Por otra parte, el enfoque de Eisner relajó de inmediato al grupo. Alan hizo una anotación para recordar la forma en que Eisner lo hizo.

Carmen hizo la pregunta que la había preocupado desde el día anterior.

- Señor Eisner -, comenzó. - El día de ayer le preguntamos a usted, o a alguien muy parecido a usted, cuántas personas formaban parte del personal de vigilancia. Pensamos que usted dijo cuatro o cinco mil. Tengo dos preguntas. Primera: ¿de verdad era usted ayer? Y segunda: me parece un número muy grande de personas en el grupo de vigilancia, aunque debo admitir que es el lugar más limpio que jamás haya visto.

Un murmullo de asentimiento recorrió el salón.

- Sí, era yo, y por favor llámame Michael. Creo que fue este caballero - señaló a Bill, quien me preguntó sobre el personal de vigilancia. Temo no haberme hecho escuchar por encima de la muchedumbre. No son cuatro o cinco mil...

Don pensó, De acuerdo. Sabía que no podían ser tantos.

- La cifra es 45,000 -, continuó Michael.

Carmen se quedó sin aliento y soltó una risa nerviosa. Alan expresó lo que Carmen y los demás

descubrieron de pronto.

- ¿Entonces todos son parte del personal de vigilancia?

- Exactamente. La limpieza del parque es crucial. Es parte de lo que hace de verdad mágico al Reino Mágico. Para nosotros es tan importante que todos nos consideramos parte del personal de vigilancia.

Bill se preguntó cómo integrar eso en las políticas y procedimientos. Es obvio que la limpieza era un valor automático, incluso instintivo, dentro del parque, ¿pero qué lo hacía funcionar? El banco había establecido una política de servicio al cliente, pero el apego a ella parecía desvanecerse.

- ¿Existe una política al respecto? - Preguntó. Y si es así, ¿cómo hacen que se cumpla?

- No se trata de una política en el sentido estricto -, vino la respuesta, - Pero la limpieza del parque es parte de la cultura organizacional. Y creo que una de las razones es el liderazgo que exhiben los integrantes del reparto de todos los niveles.

Oh, no, pensó Don. Ahora nos endilgarán toda esa palabrería respecto al liderazgo.

- ¿Qué significa eso? - Preguntó en voz alta.

Mort se puso de pie y se volvió hacia el grupo, hablando en voz lo bastante alta para que lo escuchara todo el salón.

- Tal vez yo pueda ayudar con esto. Ayer vimos a Michael recoger un papel y colocarlo en un basurero. Cada vez que esto ocurre; es decir, cada vez que Michael ve basura en el parque, habla más de la importancia de la limpieza que cualquier otra política o procedimiento que pudiera escribirse.

- Aprecio tus palabras, Mort - dijo Michael. - Pero igual de importante, quizá aún más, es el hecho de que cada supervisor hace lo mismo. Dick Nunis, presidente del consejo de administración de Walt Disney Attractions, y Judson Creen, director general de la misma empresa, recogen basura al igual que cualquier otra persona. Así el compromiso con la limpieza se encuentra grabado en la mente de cada persona.

"Este compromiso va hasta el propio Walt Disney. Este solía llevar a su hija a ferias de pueblo, y no podía creer lo sucios que eran algunos lugares. Diseñó algo sin la atmósfera de tales lugares: es decir, el lugar a que ningún padre titubearía en llevar a sus hijos."

De pronto se puso serio.

- Deseamos asegurarnos que se infunde la misma forma de pensar en cada nuevo integrante del reparto. Así, durante Tradiciones, que es la primera sesión de capacitación a la que asisten todos, se muestran dos imágenes a los nuevos integrantes del reparto: una, de una calle cualquiera fuera del parque, y otra de Main Street, aquí adentro. Comparada con el parque, la calle en el exterior es un caos:

los edificios tienen diferentes estilos y edades, y de hecho algunos necesitan reparación. Hay papel y basura tirados. Nada se relaciona con nada. Por otra parte, Main Street está siempre impecablemente limpia, y los edificios y el mobiliario urbano pertenecen al mismo período. Las personas ven una imagen... luego la otra... y después cada uno comienza a comprender la importancia de mantener el parque limpio.

- Entonces, ¿cómo lo mantienen vigente? - Preguntó Bill, regresando a su pregunta original.

- En este momento, es una de las cosas que pasan -, dijo Michael.

- Nadie habla al respecto, pero a nadie se le ocurriría hacer las cosas de otro modo. La semana pasada hablaba con una integrante del reparto. Llevaba más o menos un mes con nosotros. Le pregunté cuál había sido su impresión más vívida respecto al Reino Mágico.

"Dijo que cuando su jefe la llevó a visitar el parque para presentarla con su estación, (trabaja en Main Street), iban conversando y, cada vez que veían un trozo de basura, lo cual no era demasiado frecuente, el gerente se inclinaba y lo levantaba. Son las pequeñas cosas como ésa las que establecen el tono y ayudan a comprometer a todos a predicar con el ejemplo.

"Una de las ventajas que tenemos hoy en día es poder transportar ese compromiso. Por ejemplo, cuando inauguramos Wilderness Lodge, el 80 por ciento de los integrantes del reparto del hotel ya habían trabajado en otras partes de Walt Disney World. ¿Responde eso a tu pregunta? - Preguntó Michael a Bill.

- Sí, pero tengo aun otra. ¿Por qué usar el término "Tradiciones" para definir la orientación que se imparte a los nuevos empleados?

- Aquí no hay empleados -, recordó Michael al grupo. - Existen los integrantes del reparto. En nuestra cultura, es una importante distinción. Así, nosotros no pensamos en "orientar" a los integrantes del reparto: más bien les transmitimos nuestras tradiciones. Si tú fueras un nuevo integrante del reparto en Walt Disney World, tendrías que pasar por Tradiciones. Todos lo hacen...

Michael hizo una pausa y con un gesto abarcó todo el salón.

- Eso me incluye a mí. Si bien yo asistí a Tradiciones en Disneylandia, fue en un salón casi idéntico a éste.

Al escuchar esto, Bill pensó en los programas de servicio al cliente en el banco. Nunca había asistido a uno... Eran para personas en "puestos de contacto con los clientes". Dudaba que la presidente del banco hubiera asistido a uno, si bien siempre decía que la razón de ser del banco era crear y mantener a los clientes. Si los clientes fueran tan importantes pensaba ahora, ¿por qué no asisten a tales cursos todos los empleados? Era claro que lo que el banco necesitaba era más "predicar con el ejemplo".

- Pero, Michael -, dijo Carmen. - Si todos son parte de todo: es decir, el equipo de vigilancia, Tradiciones y todo lo demás, ¿eso no desvanece las líneas de autoridad? ¿No se preguntan las personas algunas veces quién manda?

Michael sonrió.

- Bueno, aquí el invitado manda siempre. Pero, sí, a veces nuestras líneas de autoridad se desvanecen. El otro día, caminaba por el parque con varios ejecutivos de la empresa. Un integrante del reparto se acercó a mí y señaló que yo no llevaba un gafete con mi nombre, y que se supone que todos deben llevarlo. Y pasé el resto del día escuchando lo mismo.

Pero, al mismo tiempo, cuando cada persona se siente al mando, aun a escala local o temporal, esa persona toma en serio su responsabilidad. Esa persona es "dueña" de su trabajo, o de una parte del parque o de la situación. Y eso la hace preocuparse y tomar en serio el bienestar del invitado. Así es exactamente como se sienten los integrantes del reparto. Así cuando me hicieron recordar lo de mi gafete, agradecí la preocupación del integrante del reparto por mantener nuestras tradiciones. Le di las gracias y de inmediato encontré un gafete y le puse mi nombre.

Michael prosiguió.

- Creo que esa es una de las lecciones que Mort le ha estado enseñando a su grupo: "predicar con el ejemplo". Y quizá ya hayan escuchado respecto a la atención a los detalles. ¿Correcto? Bueno, lo que hizo el integrante del reparto es buen ejemplo para ambos casos. Attendía a los detalles, el que todos lleven el gafete con su nombre, y mantenía la tradición de que todos predicaban con el ejemplo. Son cosas diferentes, pero relacionadas. Cada una apoya a la otra. Ninguna de nuestras tradiciones se sostiene a sí misma.

Mort se levantó y dijo:

- Podría dar muchos otros ejemplos. Muchas veces, Dick Nunis hace lo que nosotros llamamos pasar de un buen espectáculo a otro malo, buscando sólo un tipo de detalles: por ejemplo, pintura descascarada. Cada vez que hace eso, predica con el ejemplo respecto a la atención al detalle.

- ¿Y cómo enseñan a las personas a predicar con el ejemplo o a prestar tal impresionante atención a los detalles? - Preguntó Carmen.

- No hacemos demasiado por enseñar estas cosas, en el sentido formal de la palabra, ya que el reparto las aprende de varias formas -, respondió Mort.

- No estoy segura de comprender la diferencia.

Mort explicó:

- Cada vez que Dick Nunis busca pintura descascarada, los integrantes del reparto, incluyendo al propio Nunis y al mismísimo Michael Eisner, aprenden, o bien se les recuerda, la importancia de la atención a los detalles. Esta tiene más probabilidades de aprenderse de esta manera que si existiera una política escrita o un aviso en un tablero que rezara: "La atención a los detalles es importante".

Michael intervino.

- Ralph Waldo Emerson dijo lo mismo de manera mucho más elocuente que lo pudiéramos hacer Mort o

yo. Dijo: "Lo que haces resuena con tal fuerza por encima de tu cabeza, que no me deja oír lo que dices".

- Suena como si este enfoque supusiera una verdadera diferencia en la forma en que las personas hacen su trabajo -, comentó Carmen.

- ¿Y permanece? ¿Cuánto tiempo dura el predicar con el ejemplo?

- Mucha más de lo que imaginas -, dijo Michael. - Pero en este salón hay otra persona que puede responderte mucho mejor que yo -. Alzó la mirada y avanzo hacia alguien en la parte de atrás del salón. - Marvin, ¿podrías pasar al frente y contarnos tu historia?

Marvin, un hombre alto y delgado, de cabello oscuro y con mas o menos 35 años de edad, se puso de pie. Recibió casi tantos aplausos como Michael, así como un grito de alguien en el extremo más alejado del salón, "Hey, macho". Era evidente que Marvin era bien conocido y muy apreciado.

- Bueno, es algo interesante comenzó Marvin en un tono tranquilo, como si no estuviera acostumbrado a hablar en público. - Salí de Disney World en 1993 porque encontré una mejor oportunidad - en términos económicos, en un lugar de vacaciones del norte de Florida.

' - Llevaba tres años allí y no tenía intenciones de renunciar. Entonces, un fin de semana, mientras trabajaba como gerente de turno, recibí una llamada en la recepción, de un invitado que tenía un problema con su condominio. La pareja llevaba varios días quejándose; de hecho, nadie había podido resolver su problema y, a decir verdad, nadie había hablado con ellos al respecto. Así, lo que yo tenía eran dos invitados más irritados que un enjambre de avispas.

En el público, Judy asentía con la cabeza. Ella tenía mucha experiencia con clientes molestos.

- Fui a su condominio y me senté a platicar con ellos -, continuó Marvin, reconociendo a Judy con una sonrisa. - Después de más o menos veinte minutos, el caballero me interrumpió y me dijo, "usted no es de aquí, ¿verdad?" "No, procedo de otro lugar", le dije. "Pero llevo tres años trabajando aquí".

"Y luego me preguntó: "¿Trabajó usted para la organización Disney?"

"¡Claro!" Le dije. "Trabajé allí trece años".

"Bueno", me dijo. "A leguas se nota. Era evidente que usted trataba de ayudarnos. Que a usted le importaba nuestra situación. Mi esposa y yo trabajamos trece años en Disneylandia cuando estábamos en la universidad, y aún recordamos lo bien que se siente uno al sentirse parte de un equipo, hacer un esfuerzo por ser útil".

- Es divertido -, dijo Marvin. - Pensé para mí mismo. ¿Por qué trabajo aquí si puedo hacerlo para el número uno? Así que regresé.

Un murmullo de aprecio y varios aplausos llenaron el salón. Marvin levantó un dedo y el público guardó silencio de nuevo.

- Creo que eso se aplica a la mayoría de los integrantes del reparto. Ciertas cosas permanecen impregnadas en uno. Así es como uno hace cosas. Yo era un gran fanático, hoy en día soy un gran fanático, y aún si terminara yéndome a otro lugar, seguiría siendo un gran fanático. Tengo polvo de Peter Pan -, confesó.

- Me la he pasado oyendo es ese tal polvo -, dijo Judy. - ¿Me podrían decir qué es?

- Es una sensación especial respecto a este lugar -, respondió Marvin. - Las personas lavan platos y sirven comidas exactamente igual que lo harían en otro lugar, trabajan en tiendas y barren calles del mismo modo que lo hacen en ciudades de todo el mundo. Pero el compromiso es diferente.

"Y ese compromiso con la calidad permanece con uno sin importar a dónde vaya. Uno puede alejar a Marvin de Disney, pero no es posible quitar a Disney de Marvin -. Esta afirmación le granjeó a Marvin un aplauso aún mayor y un par de silbidos de apoyo mientras se sentaba.

Más tarde, en un café al aire libre, Mort, Don, Bill, Alan y Judy se sentaron a la mesa. Había una silla vacía, que reservaban para Carmen.

- ¡Ese es un grupo motivado! - Exclamó Judy. - De verdad que esta organización tiene una forma de aprovechar la energía de las personas, ¿no es así?

- Si me preguntan por el ejemplo de ayer de predicar con el ejemplo - dijo Bill, - Yo hubiera dicho que sí, por supuesto, que lo hago todo el tiempo. Hoy ya no estoy tan seguro. Creo que Disney ha elevado los parámetros: por ejemplo Michael, Marvin y muchas otras personas que conocimos. Creo que tengo que pensar

en esto, pero comienzo a tener algunas ideas sobre cambios que podemos llevar a cabo en la empresa.

- Bueno, aquí hay algo más para que reflexiones -, dijo Mort.

- Muchos gerentes quedarían impresionados si descubrieran lo poco que sus empleados creen que los ejecutivos predicán con el ejemplo. No se trata de que no se esfuerzen. Más bien que no lo hacen al 100%... y el 1000/o es crítico.

Mort se volvió hacia Don.

- Don, ¿consideras ú~ algo de esto?

- Por supuesto, muy interesante -, replicó Don, pero su tono de voz indicaba déjame en paz. Las cejas de Mort se elevaron un poco. Comenzaba a considerar a Don como un caso difícil.

- He estado pensando -, dijo Bill, - sobre lo que ocurriría si alguien se acercara a la presidente de nuestro banco y señalara algo así como que no lleva el gafete con su nombre. En realidad, creo que con ella no habría problema, pero no estoy tan seguro respecto a los vicepresidentes, incluyéndome a mí. Y no obstante, Dick Nunis anda por aquí buscando pintura descascarada -. Era clara la admiración en la voz de Bill.

"También me impresionó el que todos los integrantes del reparto asistan a Tradiciones - continuó. Sabía que a todos se les conoce como integrantes del reparto, pero pensé que ese término denotaba sólo a los empleados, no a los gerentes. Pero Tradiciones cobró sentido cuando me di cuenta que "todos" significa eso: ¡Todos son integrantes del reparto! En otros lugares, se podría interpretar a Tradiciones como "haz lo que digo, no lo que hago". Aquí significa "estamos juntos en esto".

En ese momento, Carmen se unió ~ grupo.

- Te perdiste mi discurso -, bromeó Bill.

- Estaba siendo dinámicamente amistosa -, dijo Carmen. - Vi a una familia tomando fotos y me ofrecí a tomar una para ello -. Sonrió hacia Mort. - ¿Eso me hace integrante del reparto?

- Por supuesto -, rió Mort. - Tengo formas de solicitud en blanco para que las llenes. ¿Alguien más quiere firmar?

- Por supuesto -, dijo Judy.

- Es por eso que vine aquí, ¿no recuerdas?

- Carmen, hablábamos de la sesión con Michael y Marvin -, dijo Alan.

- Claro. ¿No te pareció interesante? De verdad me dio cosas en qué pensar. Cuando escuchaba hablar a Michael, comencé a pensar que lo que decía era de verdad sentido común. Pero también me di cuenta que la mayoría de las empresas no practican en realidad estas cuestiones de sentido común. La verdadera clave radica en convertir el sentido común en práctica común. En particular, me gustó la respuesta a mi pregunta respecto al número de personas en el cuerpo de vigilancia. En total, mi empresa tiene a 620 empleados. Ahora bien, no podríamos evadir el problema llamándolos a todos integrantes del reparto: ni siquiera querríamos hacerlo. Pero he estado pensando en predicar con el ejemplo, como tú lo llamas. Si pudiéramos establecer una norma como lo hacen aquí, tendríamos a 620 empleados que pertenecen al cuerpo de vigilancia, a 620 en el equipo de ventas y a otros 620 en el grupo de servicio a clientes, etcétera, etcétera. Todo sería más limpio, funcionaría mejor y atenderíamos mejor a las necesidades de los clientes.

Los demás sonrieron a manera de asentimiento, pensando obviamente en formas de implantar algunas de las ideas en sus propias oficinas y empresas. Don no asentía con la cabeza, pero lucía pensativo.

- Tienen toda la razón -, dijo Mort. El punto no es que Michael Eisner recoja papeles. Más bien se trata de que todos predicán con el ejemplo. Y lo más importante en nuestra empresa es que todos los hacen. Ahora, vamos al Salón de los Presidentes y veamos qué podemos aprender allí.

6

LA IMPORTANCIA DE LAS COSAS QUE NO SE VEN

Día 2, de la 1:35 a las 2:45 PM.

Habiéndose colado tras bambalinas entre dos presentaciones, estaban cara a cara frente a los presidentes de Estados Unidos. Washington, Jefferson, Lincoln, Teddy Roosevelt... Los rostros de Mount Rushmore; y más. Como grupo, la Pandilla de los Cinco no se impresionaba por la autoridad ni se dejaba engañar por los maniqués, pero ninguno de ellos - y, por su expresión, Don lucía igual de impresionado que los demás - pudo ignorar la reverencia que sintieron al estar de pie ante estos gigantes, todos los cuales parecían notablemente vivos y que se movían, sonreían y hablaban casi como los verdaderos héroes, resucitados de la historia.

- Mira, Bill -, susurró Judy, cuando llegaron a la parte de la exhibición que incluía a los presidentes modernos. Clinton lleva su reloj Ironman.

Bill sonrió.

- Y además muestra la hora actual -, dijo.

El interés de Carmen se centraba en la ropa de los presidentes. La ropa de colección era una de sus pasiones, y de inmediato observó que los estilos de vestimenta parecían auténticos para cada período. Obviamente, era otro ejemplo de atención al detalle.

- Mort, la ropa luce auténtica -, dijo. - ¿Son atuendos auténticos del período, o se trata de réplicas?

- Son réplicas. Pero se hicieron empleando materiales de la época. Eres muy observadora, Carmen. ¿Eres estudiosa de los estilos antiguos de vestimenta?

Mientras hablaba, recordó la tela de brillante colorido de la camiseta que ella lucía el día anterior. Hoy, el raro tejido de su vestido había llamado su atención asimismo. Era obvio que Carmen prestaba gran atención a la confección y al estilo.

- Sí -, dijo Carmen. - Pero yo no hubiera adivinado que se trataba de reproducciones. Excepto por el hecho de que la mayor parte de las piezas que he visto en los museos no lucen tan bien. Es difícil preservar la ropa antigua.

- Hay algo respecto a las prendas que tal vez hayas notado -, dijo Mort. - Mira de cerca las costuras, en especial en las camisas de Washington y Jefferson.

- Sí, ya lo vi. ¿De verdad están cosidas a mano?

- Así es. Y te diré otra cosa. Las telas no sólo se tejieron utilizando los métodos antiguos, sino que además las puntadas para coserlas entre sí corresponden exactamente al período.

Carmen sonrió.

- Pensé que se veían auténticas, pero aún en ese caso, desde esta distancia yo no tenía forma de detectar la diferencia. Y desde donde el público se encuentra, apuesto a que ni un solo invitado en un millón podría observar las costuras, por no hablar de decir si éstas son auténticas. Sé que la atención al detalle es importante en la cultura de Disney, ¿pero no es esto una exageración?

Por fin, pensó Don.

- Podrías decir eso -, replicó Mort, - si esto fuera un mero ejemplo de atención fanática a los detalles, y estoy seguro que todos coincidimos en que raya en el fanatismo.

"Pero ese no es el punto. Es cierto que los invitados no percibirán este nivel de detalle. No influirá en su experiencia en este lugar... por lo menos no de manera directa. Los invitados nunca detectarán la diferencia.

"Pero los integrantes del reparto sí. Y eso es lo importante. Y es lo que se encuentra detrás de la siguiente lección

Y les entregó la siguiente tarjeta.

LECCIÓN 4

Todas las cosas predicán con el ejemplo.

- Ya ven, no sólo todos tienen que predicar con el ejemplo, sino que asimismo todas las cosas deben hacerlo. Y aunque quizá el 99.9% de los invitados nunca tendrá la oportunidad que tuvieron ustedes de saber de lo especial de las costuras, y aunque es casi seguro que muchos integrantes del reparto ni siquiera han reparado en éstas, todos ellos lo saben. Aquí todas las cosas predicán con el ejemplo, y ésta es sólo una muestra.

Los demás observaron a Mort, esperando que les revelara más secretos de Disney. Este no los decepcionó.

- Otro ejemplo es la pintura del carrusel. Se supone que todas las partes de color dorado fueron pintadas con hoja de oro de 23 kilates. ¡No se utilizó pintura dorada, sino hoja de oro de 23 kilates! Dudo mucho que los niños puedan descubrir la diferencia entre hoja de oro y pintura dorada. Y tampoco sus padres. Ni la mayoría de los integrantes del reparto. Seguro que no.

- Pero -, añadió enfático, - todos los integrantes del reparto saben que es hoja de oro de 23 kilates. Y para ellos es importante. Es sólo una forma de hacerles saber que, cuando se trata de los invitados, hacemos nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos.

- ¿Y por qué tiene que ser hoja de oro? - Preguntó Judy.

- La pintura de hoja de oro es un recordatorio para los integrantes del reparto. Nos recuerda que nuestros invitados son lo más importante. A veces no es agradable limpiar el carrusel, y es preciso que se nos recuerde por qué lo hacemos: por los niños, nuestros invitados. La pintura de hoja de oro es un símbolo muy importante.

"Ya ven, sería muy fácil hacer las cosas la mitad de bien y excusarse diciendo, ¿qué caso tiene prestar una atención al detalle rayan en el fanatismo en algo que nuestros invitados ni siquiera observarán?"

Don frunció el ceño, recordando el chicle del día anterior. Mort continuó, impertérrito ante la expresión de

Don.

- El oro auténtico nos recuerda que cuidamos el equipo, las instalaciones y el terreno, en nombre de nuestros invitados, porque ellos son oro sólido, nuestra razón de ser. Si no fuera por ellos, no existiríamos. Sin invitados, no habría nada.

- Me gusta esa filosofía -, dijo Alan. - Por supuesto, todos tratamos de mantener a los clientes en un lugar preponderante de nuestro pensamiento, sea cual fuere nuestro negocio. No obstante, a veces no hacemos todo lo que debiéramos. Recordaré tu pintura de hoja de oro cuando regrese a casa y veré cómo emplear ese concepto...

Judy interrumpió.

- Espera un momento, Alan. Comenta lo que me dijiste de las tarjetas.

Cierto -, repuso Alan. - Hace algunos años, comenzamos a darnos cuenta que nuestros empleados habían llegado a la conclusión, con base en experiencias ya fueran previas o en la empresa, que sólo los "importantes" tenían tarjetas de negocios. De modo que decidimos darles tarjetas de la empresa a todos.

"Luego debimos decidir qué poner en las tarjetas. A principio pensamos usar sólo el nombre de la persona y su título: gerente de ventas, asistente administrativo, contador, lo que fuera... Pero entonces uno de los capturistas dijo que, como al presidente le gustaba hablar de la importancia de los clientes, ¿por qué no poníamos "gerente de relaciones con los clientes" en todas las tarjetas?"

La idea de respetar las opiniones de lo que representaba para una empresa de software de un trabajador de producción en una reunión de gerentes fue demasiado para Don, por no hablar de dar a cada empleado su propia tarjeta de negocios, "si las tarjetas de todos dicen lo mismo", arguyó, "¿qué caso tienen? Y de cualquier modo, ¿cuál fue el costo?"

- Yo creo que se trata de una idea fantástica -, dijo Judy.

Alan replicó a Don:

- Algunas personas de la empresa también pensaron que era tonto que todos tuvieran tarjetas. Otros consideraron que era fantástico, y el resto, en términos generales, se encogió de hombros. A la larga, pusimos dos cosas en la tarjeta de cada persona: su título y la leyenda "Asociado de Relaciones con los Clientes".

"Pero la verdad de la cuestión es que esta acción, pequeña y barata (y fue barata, Don), supuso un enorme cambio en la forma en que nuestro personal consideraba sus trabajos. La tarjeta es un constante recordatorio de que cada persona debe enfocarse en brindar lo que los clientes quieren: incluso las personas que nunca tienen contacto directo con un cliente.

"De hecho, pensamos que el cliente es tan importante que, cuando me reúno con un empleado de nuevo ingreso en su primera semana para explicarle lo importante que es el cliente, algo que he hecho desde que comenzamos operaciones, ahora le doy a cada uno una caja de tarjetas para desarrollar ese enfoque en el cliente desde el primer día de trabajo.

- ¿Y qué dice tu tarjeta, Alan? - Preguntó Bill.

Alan sacó una de sus tarjetas de visita y se la entregó a Bill, que la leyó en voz alta:

- Alan E. Zimmerman, Presidente y Asociado de Relaciones con los Clientes".

- ¡Es fantástico! - Dijo Bill, regresando la tarjeta. ¡Eso es de verdad predicar con el ejemplo!

- Estoy de acuerdo -, dijo Mort. - Y Alan, mientras más cosas como ésta integres a tu entorno de trabajo, cada empleado se sentirá más incluido en la cultura y ésta será cada vez más fuerte.

- Bueno, Mort -, dijo Judy. - ¿Y qué ocurre con las cosas que no predicar con el ejemplo? ¿No tenderán a debilitar la cultura? ¿Cómo impedir que esto ocurra?"

Mort sonrió.

- Buena pregunta, Judy. El personal de diseño tiene una palabra específica para algo que no predica con el ejemplo: lo llaman "intrusión". Cuando desarrollan un tema y comienzan el trabajo de diseño, buscan intrusiones potenciales: cosas que no están bien allí.

"Algunas son bastante obvias. Mientras caminamos, observen los carritos de comida en cada tierra. Están

diseñados para concordar con el tema de la tierra. No se mueven de una tierra a otra. La carreta de palomitas de maíz de Liberty Square está diseñada para Liberty Square y para ningún otro lugar.

"¿Alguna vez han observado a un integrante del reparto vestido con ropas de la Tierra de la Frontera en la de la Fantasía? - Mientras la Pandilla de los Cinco asentía con la cabeza, Mort sonrió y les hizo una seña con la mano para que lo siguieran mientras abría una puerta y comenzaba a descender un tramo de escaleras.

Treinta minutos después, salieron de un vasto nivel subterráneo. Habían descubierto que el Disney World que los invitados ven es, en realidad, una parte secundaria de la historia total. Debajo se encuentra un túnel masivo que no sólo permite a los integrantes del reparto pasar sin ser vistos de los vestuarios a las áreas de trabajo, sino que asimismo proporciona una manera de distribuir comida y artículos, y de tener acceso a todas las instalaciones. Habían visto el guardarropa principal, una cafetería, salones de descanso, una peluquería y escaleras de ascenso a las diversas áreas del Reino Mágico. Incluso Don estaba impresionado.

- Esto es bastante masivo -, dijo Mort. - Otras cosas son menos masivas, pero igual de importantes, como los basureros. Observarán de inmediato que muchos basureros están pintados y decorados según el entorno en el que se encuentran. Pero a veces los decoradores van más allá de la pintura y la decoración.

"Por ejemplo: ya que es un terreno para acampar, Fort Wilderness genera más basura en forma directa que, por ejemplo, un hotel. Ahora bien, nadie quiere sacos de basura en la acera, de modo que los diseñadores desarrollaron botes de basura moldeados en fibra de vidrio, que pintaron y envejecieron para que parecieran tocones de troncos. La fibra de vidrio no resistió el tratamiento de envejecimiento, que era por medio de quemaduras, de modo que cambiaron el material a cemento.

"No sé exactamente cuánto costó esto, pero alguien me dijo alguna vez que Disney tenía algunos basureros muy caros. No obstante, lo importante es que los basureros son sólo una forma en que alguien predica con el ejemplo.

"Otro ejemplo es la Laguna del Tifón. La línea que da origen al concepto es que un tifón se abatió sobre cierta área con vientos tan fuertes, que todo fue llevado tierra adentro hasta el lugar donde se encuentra ahora. Así, en la cima de una montaña se encuentra un barco remolcador, del que brota agua por la chimenea cada hora en punto, y que asimismo tiene silbatos para marcar las horas.

"Todos estos elementos se combinan para predicar con el ejemplo. El remolcador fue arrastrado a la cima de la montaña, para demostrar lo violento que fueron los vientos, y el agua que brota indica que ocurrió hace poco tiempo. Se gasta una tremenda cantidad de dinero, tiempo y energía para desarrollar un concepto distinto a cualquier otra cosa en el mundo. Si todo eso no soportara dicho concepto, gran parte del mismo se había desperdiciado.

"John Hench, la persona de quien les hablé y que es especialista en colores, me contó una historia que creo que pone las cosas en la debida perspectiva.

Cuando los diseñadores desarrollaban la Liberty Tree Tavern, Walt Disney les dijo que había un solo concepto básico: "quiero que las personas vayan a un edificio de cinco millones de dólares a comprar hamburguesas de cinco centavos". Desde aquel día, el precio de las hamburguesas ha aumentado considerablemente, pero la premisa de proporcionar un gran valor sigue allí. No es posible ser demasiado fanático respecto de una hamburguesa: después de todo, es sólo una hamburguesa pero sí se puede dar un fantástico lugar para disfrutar de la hamburguesa.

"El uso de la palabra "Tradiciones" en lugar de "orientación" es otra forma de predicar con el ejemplo. De hecho, va más allá: todo lo relativo a Tradiciones predica con el ejemplo. Los participantes se sientan en mesas redondas, que se utilizan con un solo propósito: el desarrollo del concepto de equipos. Los nuevos integrantes del reparto aprenden de trabajo en equipos al hacerlo, no al escuchar a alguien que habla del trabajo en equipo.

Déjame ver si comprendí -, dijo Bill. - Cuando hablas de "atención a los detalles" te refieres a los detalles que afectan de manera directa las experiencias de los visitantes; pero cuando dices "todo predica con el ejemplo", hablas de algo que afecta dicha experiencia de manera más indirecta.

- Correcto -, respondió Mort. - Piensa en "todo predica con el ejemplo" en términos de ser alineado o congruente con el propósito. Si vas a hablar de trabajo en equipo, ¿por qué no hacer que las personas formen equipos para trabajar? Cuando las personas comienzan a predicar de verdad con el ejemplo, es fácil darse cuenta que las cosas deben hacerlo asimismo. Así, "todos" significa Eisner, Nunis, los recolectores de boletos, los operarios del equipo... es decir, todos los integrantes del reparto. "Todo" se refiere a las mesas en el salón de capacitación, el boletín de los empleados, el proceso de contratación... todo es congruente con la filosofía y con el carácter de Disney.

"Y, por supuesto, el hecho de que todo predique con el ejemplo influye en la experiencia de los clientes, pero de maneras en las que éste no siempre está consciente. Y así debería ser. Las cosas que predicar con el ejemplo deberían, por mucho, ser invisibles para los invitados.

"Por ejemplo, quizá algunos de ustedes saben que Disney World tiene un sistema propio de energía y un departamento privado de bomberos. Se trata de sistemas de apoyo; permiten garantizar el funcionamiento sin sobresaltos del Reino Mágico. Muchas organizaciones grandes hacen lo mismo. La parte de "predicar con el ejemplo" del departamento de bomberos consiste en que el edificio está pintado de acuerdo con la película 101 Dálmatas. La próxima vez que anden por allí, observen el costado del edificio. No pueden dejar de verlo: es blanco con manchas negras. Muchos integrantes del reparto pasan por allí de camino al trabajo y al regresar de éste cada día: es un constante recordatorio de la razón de ser del Reino Mágico.

"Y el boletín de noticias para los integrantes del reparto: lleva el título Ojos y Orejas. Eso no es sorprendente. De hecho, lo raro sería que llevara cualquier otro título. La mayoría de las empresas hacen cosas parecidas con los boletines internos: por lo general, el nombre hace referencia a algo que hace la empresa. La diferencia que he observado es que en la mayoría de las empresas se trata de una de las pocas cosas que predicar con el ejemplo. Aquí, y en otras empresas de clase mundial, se trata de que todo predica con el ejemplo.

"Y un último ejemplo. Cuando los invitados llegan por la mañana, escuchan música animada; los integrantes del reparto están frescos y optimistas cuando saludan a los invitados. Pero por la noche la música es más tranquila y los integrantes del reparto actúan de manera más relajada.

"Esa diferencia es planeada y deliberada. Se hace así para concordar con el estado de ánimo de los invitados.

"Todo invitado entra y sale por la puerta principal. Así, cualquier persona que permanezca todo el día lo experimenta. La música aumenta la experiencia; mejora la sensación de bienestar del invitado, hace que éste recuerde el lugar con agrado y que desee regresar. Pero ni siquiera una persona de cada mil estará consciente de esta diferencia musical.

"¿Importaría que los invitados lo notasen? Tal vez no. Quizá lo agradezcan. Después de todo, ¿quién desea entrar al Reino Mágico pleno de entusiasmo, sólo para ser saludado por un integrante del reparto tranquilo y relajado? ¿Y quién desea concluir un largo día en el Reino Mágico dirigiéndose a la puerta principal, cansado pero feliz, y debiendo lidiar con integrantes del reparto llenos de entusiasmo, brincando aquí y allí?

Judy rió, un poco nerviosa. La idea la hizo reflexionar. Ella tendía a ser una animadora, siempre entusiasta y llena de energía. Quizá no fuera necesario. Tal vez, de vez en cuando, a las personas les gustaría que ella fuera un poco más tranquila. En especial cuando le era difícil estar animada, cuando debía obligarse a sí misma a serlo. Debía observar a los integrantes del reparto por la noche.

Carmen pensó que con frecuencia elegía su ropa para crear una impresión específica en su personal y en los clientes. Ahora, se preguntaba, ¿cómo podía aplicar la idea de "todas las cosas predicar con el ejemplo" en formas más importantes dentro de su empresa?

Incluso Don lucía pensativo, como si considerara que la idea, después de todo, podría funcionar en su empresa.

7

PONERSE LAS OREJAS

Día 2, de las 3:00 a las 3:30 de la tarde

Cruzaron la entrada a la Tierra de la Frontera. Algunos pasos por delante de Mort, Carmen reflexionaba en las cosas que estaba aprendiendo, impresionada por la forma tan completa en que se realizaban el diseño y la ejecución de cada acción y de cada detalle en Disney World, cuidando el efecto final sobre el visitante, y eso la hacía pensar. ¿Cómo sabían lo que hacían? ¿Cómo medían la satisfacción de los clientes?

Carmen se detuvo, esperando a que Mort la alcanzara. Luego dijo:

- Miren, sé que todas las empresas deben enfocarse en atender a los clientes; pero pocos negocios tienen una conexión tan directa con tantos clientes como éste. En su mayoría, las operaciones de Disney World parecen ocurrir entre un integrante del reparto y un invitado. Por lo tanto, debo suponer que los integrantes del reparto tienen una forma de recibir retroalimentación de los visitantes sobre si ustedes tienen éxito o no.

"Pero si los invitados son como cualquiera de los que están allí hoy, entonces es posible que exista un exceso de investigación. Mi empresa tiene una encuesta de servicio al cliente: creo que la mayoría de las empresas la tienen. ¿Y qué ocurre con Disney? ¿Cómo analizan el éxito en general? ¿Cómo descubren lo que le agrada y disgusta a cada invitado específico de su experiencia y cómo afecta eso a los planes y políticas?

- El proceso abarca demasiadas cosas, Carmen -, contestó Mort.

- Y la razón por la que te lo digo tiene que ver con nuestra próxima lección.

Don, que caminaba bastante cerca y podía escuchar esta conversación, descubrió que su interés aumentaba. Se acercó aun más a Mort, pensando que podría extraer alguna información útil de esto. A lo largo de todas las tonterías que había escuchado respecto a la atención al detalle y a predicar con el ejemplo, recordó haber leído algo respecto a los métodos de investigación de Disney.

- Mort -, preguntó. - He escuchado que ustedes usan computadoras portátiles para realizar encuestas en el lugar con los invitados. ¿Es cierto? - En la mente de Don, el uso de las computadoras era al menos una pequeña indicación de que al menos algo serio ocurría, algo que se basaba en datos y tecnología.

- Así es -, respondió Mort. - Creemos que las computadoras son muy útiles para registrar las impresiones de los invitados en tiempo real: es decir mientras aún están frescas en su mente. Los integrantes del reparto que hacen esto se conocen como Super Saludadores. Su principal función consiste en caminar por el par - que todo el día y asegurarse que los invitados están contentos. Usan camisetas especiales que los identifican como Super Saludadores de Walt Disney World.

Cada Super Saludador lleva un radiolocalizador y responde de inmediato cuando recibe una llamada. Si,

por alguna razón, alguna atracción debe detenerse, los integrantes del reparto que la atienden llaman a los Super Saludadores, que se dirigen de inmediato a dicha atracción, para ayudar a los invitados a quienes se afectó. Esa es una parte importante de su trabajo.

"Pero otra importante responsabilidad es realizar encuestas entre los invitados. Llevan consigo computadoras portátiles y registran en ellas la respuesta de inmediato. De manera colectiva, los Super Saludadores entrevistan de 700 a 1,400 invitados a la semana. Una vez a la semana, los resultados se suman y se informa al reparto. Esta retroalimentación es muy importante. Nos dice lo cerca que estamos de llegar a un 1000/o en la satisfacción de los invitados.

- ¿No corren el riesgo de aburrir a los invitados? - Preguntó Carmen. - Sé que algunas encuestas pueden llegar a ser bastante aburridas. De hecho, la mayoría de ellas lo son.

- Piensa en ello un minuto -, dijo Mort. Si fueras un integrante del reparto de Disney, ¿cómo enfrentarías el problema? Recuerda los puntos que hemos visto.

- Bueno... - Carmen frunció los labios durante un momento, mientras pensaba. Después dijo, - supongo que daría mucha atención a los detalles y recordaría que todo se debe predicar con el ejemplo. Así, con eso en mente... - Hizo una pausa. - Buscaría alguna forma de hacer que la encuesta formara parte de la experiencia global. Trataría de hacerla divertida.

- ¡Claro! - Dijo Judy. - ¡Podrías hacer que Campanita la realizara! Pero ya dijiste que los Super Saludadores la hacen, ¿no es así?

- En realidad, tienes razón en ambas vertientes -, dijo Mort, con una sonrisa. - El Super Saludador realiza el registro verdadero de la información, pero de una manera muy real, Campanita dirige la encuesta. El programa de la computadora utiliza a ésta y a otros personajes de Disney para dar vida al proceso. Están integrados al mismo. Hemos descubierto que a los invitados de verdad les gusta que los entrevisten.

Alan ya pensaba cómo incorporar ese concepto en su empresa. Su firma no era Disney: es decir, la diversión no era su negocio, pero eso no significaba que no fuera posible integrar algunos valores de la diversión en la técnica de encuestas. Muchos de sus empleados tenían un agudo sentido del humor, lo que no es sorprendente en un grupo de programadores intensos, creativos e inteligentes hasta la exageración. Ciertamente, sería posible utilizar la creatividad para revisar los formatos de encuesta de la firma.

- Como pueden ver -, continuó Mort, - la forma en que se realiza la encuesta es un buen caso de que todas las cosas predicen con el ejemplo. No es tanto un detalle para aumentar la experiencia de los invitados como para integrar un tema de Disney en cada uno de los aspectos de la experiencia. El invitado sabe que es entrevistado como si Campanita hiciera las preguntas pero, de hecho, es un mero antecedente para el invitado, que se concentra en proporcionar respuestas a las preguntas que se le hacen.

"Pero la propia encuesta es un ejemplo de la quinta lección -. Con estas palabras, Mort entregó a cada integrante de la Pandilla de los Cinco una tarjeta con las siguientes palabras:

LECCIÓN 5

Muchas orejas escuchan mejor a los clientes

Mort esperó a que todos leyeran la tarjeta. Cuando alzaron la mirada, continuo.

- Lo que esto significa -, dijo, ~s que hacer que los Super Saludadores entrevisten a los invitados es sólo una de las maneras en que observamos cómo vamos. Es una forma muy importante, pero no es la única. Si lo

fuera, estaríamos escuchando sólo una fuente, y por medio de un único vehículo. Creemos que es crucial preguntar a nuestros invitados, pero tiene la misma importancia emplear otras herramientas y aprovechar otros recursos de información respecto a la forma en que nos desempeñamos. Algunas herramientas son formales, como una encuesta por computadora portátil -, miró a Don.

- Y otras son informales.

"Este es un ejemplo. Es posible que un restaurante tenga 25 integrantes del reparto o más, atendiendo las mesas en diferentes turnos. Es difícil reunir a los veinticinco al mismo tiempo para hablar de la forma de mejorar las cosas. En lugar de eso, todos los integrantes del reparto del mismo turno pasan algunos minutos evaluando cómo fue el día, en una escala del uno al diez.

"Quizá sea un siete. ¿Y por qué siete? ¿Qué es preciso cambiar para llegar al diez? Los integrantes del reparto mantienen un seguimiento de los problemas y toman acciones para resolverlos. En la siguiente reunión, se trata de nuevo cada uno de los problemas, para ver si ocurren mejoras y cómo reaccionan los invitados.

"Ahora bien, estas discusiones pueden ser parte de un proceso formal pero, con mucha frecuencia son algo que simplemente ocurre. Es parte de la cultura. Así son las cosas.

"Este es otro ejemplo. Hace varios años, la alta dirección percibió que era preciso cambiar el menú de restaurante Disney... es decir, que el menú antiguo estaba viejo y agotado. Bueno, el grupo de meseros se reunió y decidió que el punto de vista de la dirección era erróneo. Así, fueron a ver a Dick Nunis y le dijeron que el menú estaba bien.

"De hecho, a los invitados que comían allí les encantaba el menú. Era sólo que los ejecutivos se habían aburrido de él. Los meseros insistieron que el menú debía permanecer tal como estaba, y así fue.

- Lo mismo ocurrió en mi empresa -, dijo Alan. - Llevábamos catorce meses utilizando ciertos materiales de mercadotecnia y pensé que era el momento de cambiarlos. Yo estaba cansado de ellos. Incluso ventas y mercadotecnia pensaron que sería divertido desarrollar nuevo material. Pero la verdad de la cuestión era que a los representantes de ventas y a los clientes les encantaba el material promocional. Funcionaba.

Judy dijo:

- En el mismo orden de ideas, se me ocurren varios casos en los que yo, o alguna otra persona en la empresa, nos aferramos a las cosas durante demasiado tiempo. ¿Cómo sabes cuándo cambiar y cuándo no hacerlo?

Carmen respondió.

- Creo que el verdadero punto es si el material en cuestión proporciona valor en alguna forma al cliente.

- Bien dicho -, dijo Mort. - Por ejemplo, cuando Epcot abrió sus puertas, no se veía por allí a Mickey, Tíbilín o Mímí. Creíamos que los invitados creían que los personajes estaban fuera de contexto. De hecho, ocurría exactamente lo contrario. Los clientes se quejaban de no verlos. Así, cambiamos el programa de visitas y hoy en día algunos de nuestros personajes también visitan Epcot.

- Suena como si algunos de los múltiples puestos de escucha fueran integrantes del reparto que escuchan directamente a los invitados -, dijo Bill.

- En el centro, todos nuestros puestos de escucha son casi integrantes del reparto que escuchan a los invitados -, en oposición a escuchar a los demás o a sí mismos. Los ejecutivos que deseaban cambiar el menú se escuchaban a sí mismos; los meseros oían a los invitados.

"Y ahora nos acercamos a uno de nuestros mejores puestos de escucha. Nicole, ¿podrías venir un momento y ayudarme a dar la lección?

Una sonriente mujer se unió al grupo. Mort la presentó a la Pandilla de los Cinco.

- Nicole lleva catorce años trabajando aquí -, dijo. - Nicole, hablábamos de las diferentes formas en que Disney escucha a sus invitados. ¿Podrías darnos algún ejemplo que tú hayas vivido?

- Por supuesto - 1 replicó. - Veamos... ¿qué les parece éste? Hace varios años, yo trabajaba en el hotel Polinesio. Era cuatro de Julio, * una noche de mucho trabajo. De hecho, había tantos invitados, que tomamos un

salón de banquetes que normalmente se empleaba en las convenciones y lo convertimos en restaurante para esa noche, y aún asilas personas debían esperar hasta una hora para conseguir mesa.

"Resulta que yo estaba en el vestíbulo cuando un hombre se acercó a una anfitriona para preguntarle cuánto tiempo demoraría su mesa en estar lista. Ella respondió que media hora. El hombre regresó con su esposa, que estaba de pie cerca de allí. Yo iba en la misma dirección. Mientras pasaba, lo escuché disculpándose. Al parecer, era el décimo aniversario de la pareja y él se había olvidado de reservar mesa.

"En este punto, yo tenía dos opciones: podía seguir mi camino o hacer algo respecto a la situación. Así, regresé con la anfitriona y le sugerí que les asignara la siguiente mesa que se desocupara y que le dijéramos al mesero que se trataba del décimo aniversario de la pareja. Eso fue lo que se hizo y terminamos alegrando su visita.

- Qué bien -, dijo Don. - ¿Y las personas que estaban delante de ellos en la lista no se enojaron cuando vieron que se les daba mesa primero?

- No mucho -, repuso Nicole. - Cuando la pareja se fue, la anfitriona informó a todos los demás por qué les había dado preferencia por encima de ellos. Y les encantó ser parte del asunto. Recuerden, les dije que muchas veces la actitud positiva de los integrantes del reparto se contagia a los invitados.

- Polvo mágico -, dijo Judy.

- Polvo mágico -, rió Mort.

- ¿Es algo insólito? - Preguntó Bill. ¿O este tipo de cosas ocurre todo el tiempo?

- Es muy común -, Continuó Nicole. Un integrante del reparto, parte del equipo de vigilancia, se ofreció a tomar una foto de una pareja. Ellos dijeron: "Qué bueno, porque estamos en nuestra luna de miel. También dijeron que iban a cenar al café Chefs de France en Epcot. Así que el integrante del reparto fue con su supervisor y le informó de la agradable pareja que eran, que estaban allí de luna de miel y que le gustaría hacer algo especial por ellos.

"El supervisor dijo: "claro, haz cualquier cosa que consideres apropiada". Bueno, una florería en "Francia" tenía flores recién cortadas. Así que el integrante del reparto fue allí, consiguió un gran ramo de flores y lo entregó en el restaurante, por cortesía de todo el reparto de Disney World.

"Ahora bien, si el anfitrión no hubiera sido tan servicial: aquello que llamamos "ser dinámicamente amistoso", que tal vez Mort ya les explicó, no habría tenido oportunidad de hablar con ellos. Ni hubiera podido funcionar como puesto de escucha.

"Asimismo, ocurre en muchas formas. Alguna persona de mantenimiento escucha que alguien celebra su cumpleaños y lo notifica al restaurante; un mesero sabe que una pareja está allí por su aniversario y prepara un postre espectacular. Los integrantes del reparto saben que cada uno de ellos puede hacer algo para hacer especial esa visita.

"Piénsenlo de esta manera -, dijo Nicole. - Tenemos más de 45,000 integrantes del reparto. Eso son 90,000 orejas. Consideren ese conjunto de orejas como un enorme puesto de escucha, sin contar las otras formas en que podemos, y de hecho lo hacemos, escuchar a los invitados.

"Así, en realidad hay dos formas en que los integrantes del reparto actúan como puestos de escucha -, dijo Alan. - La escucha formal, es decir, encuestas para recabar datos respecto a la satisfacción de los invitados; e informal, que se ocupa de algo específico en ese momento.

"En realidad hay muchas más formas que esas dos -, dijo Nicole.

- Algunas son verdaderamente sencillas, pero muy poderosas en lo que respecta a mejorar la satisfacción de los invitados. Por ejemplo, digamos que alguien se acerca a un puesto de palomitas de maíz y pide un mapa a un integrante del reparto, y éste no tiene ninguno. A nadie se le ocurrió tener varios de ellos para estos casos. El integrante del reparto toma nota de la solicitud. Cada vez que le ocurre lo mismo, el integrante hace una anotación. Si ocurre más de unas pocas veces, es muy probable que los mapas de guía se encuentren en el puesto de palomitas o en sus cercanías, ya que es evidente que los invitados necesitan mapas en esa área específica.

"A veces las mejores herramientas son las más sencillas. Es decir, usamos grupos de enfoque y otras herramientas de mercadotecnia como todos los demás, pero si pasáramos por alto la información de los integrantes del reparto, estaríamos ignorando la fuente de información más valiosa de que disponemos: las

personas que tienen cientos de contactos cada día con los invitados. Y éstos son la razón de existir de Disney World.

- ¿Crees que cubrí el tema, Mort?

- Gracias, Nicole -, dijo Mort. - Has sido de gran ayuda. Ahora la Pandilla de los Cinco sabe que no estoy sacándome todo esto de la manga.

Carmen reflexionó en lo que Nicole les había dicho. Su empresa realizaba encuestas de satisfacción de los clientes, grupos de enfoque y discusiones personalizadas con los clientes, pero nadie en la organización tenía la capacidad para actuar de los integrantes del reparto de Disney. La idea de las notas era bastante intrigante; su propia empresa tenía un sistema para detectar cuando un cliente específico solicitaba un artículo que se encontrara fuera de inventario, pero ninguno para indicar cuando un cliente pedía algo que no se llevaba. Carmen tomó su libreta y garrapateó un recordatorio.

Escuchó reír a Mort y a Bill. Cuando alzó la mirada, Judy sonreía y sostenía unas grandes orejas negras sobre su cabeza.

- ¿Les gusta mi sombrero nuevo? - Preguntó.

- ¿Cuándo las conseguiste? - Inquirió Bill.

- Las he traído en la bolsa desde que llegué. Tal vez observen que mi hija las mordisqueó. Las recibí por correo algunas semanas después de mi segunda visita. ¿Ven? En la parte de atrás hay un conjunto de preguntas de encuesta. Decidí quedarme con las orejas, por lo que hice una copia de las preguntas para llenar y la envié en lugar de éstas.

"De cualquier modo, ¿no les parece uno de los mejores formatos de encuesta que hayan visto? Y asimismo es un buen ejemplo de múltiples puestos de escucha.

Alan tuvo una súbita inspiración. Su empresa había introducido un nuevo conjunto de programas de software y hacía el seguimiento de cada compra con un cuestionario. Pero la cantidad de encuestas llenas que recibía era baja, haciendo que los datos fueran casi inútiles. ¿Qué ocurriría, se preguntó, si incluyera el cuestionario en una de las utilerías de la impresora... quizá como página de prueba? O podría imprimir un formato de encuesta en la forma de disco flexible ¿Alguna de estas ideas mejoraría el porcentaje de retorno? Hizo una nota para sí mismo respecto a verificar esas posibilidades.

- Mientras tomas notas -, dijo Mort, - permítanme resumir los beneficios de los múltiples puestos de escucha.

"Algunos puestos de escucha permiten tomar acción inmediata sobre la información: pasteles sorpresa de cumpleaños preparados por el personal de mantenimiento, una comida especial, un ramo de flores para una pareja en su luna de miel. Un integrante del reparto escucha algo y actúa en consecuencia. Si somos incapaces de cumplir con las expectativas de los clientes, entonces tratamos de llegar a la causa raíz del problema y asegurar que no ocurra de nuevo.

"Otros tipos de puestos de escucha rastrean las necesidades y niveles de satisfacción de los invitados: las anotaciones de los integrantes del reparto, encuestas posteriores a la visita como la que Judy recibió. Y los Super Saludadores con computadoras son buenos ejemplos - píos. Además existen otros ejemplos que no hemos mencionado. Las encuestas por teléfono son un tipo más formal de puesto de escucha. Es posible descubrir cosas por teléfono que no se pueden detectar por escrito: el tono de voz dice muchas cosas y es posible sondear en busca de más información.

"Otro ejemplo supone a los integrantes del reparto que realizan funciones de supervisión. Una de sus funciones consiste en caminar por allí y reunirse con los invitados. Mientras charlan, hacen preguntas para ver cómo van las cosas: por decirlo así, le toman la temperatura a los invitados.

"Por sí sola, ninguna fuente puede darnos toda la información que requerimos. Cada puesto de escucha da una perspectiva ligera - mente distinta de las cosas. Es como el cuento de los siete ciegos y el elefante: para uno, un elefante es como una cuerda, para otro, es como un árbol. Con muchos puestos de escucha, obtenemos una

visión equilibrada de las distintas formas en que los clientes perciben a Disney World, y obtenemos aspectos específicos desde puntos de vista particulares.

Carmen se preguntaba cómo se manejaban en Disney World las cartas de los clientes, ya fueran satisfechos o lo contrario.

- Hace algunos años, vine con mi familia -, dijo al grupo, - y un integrante del reparto se apartó de su camino para ayudarnos. Escribí una carta a Disney World describiendo lo que había ocurrido. ¿Sería esa carta un ejemplo de puesto de escucha, Mort?

- Sin lugar a dudas. Las cartas proporcionan una ventana sobre la forma en que los integrantes del reparto agradan a los invitados. En ese sentido, tu carta fue parte de un puesto de escucha. Fue la observación de un invitado respecto de un incidente en el que participó un integrante del reparto.

"¿El hecho de que se trate de un invitado, un incidente y un integrante del reparto significan que es algo carente de importancia? Por el contrario. Cada invitado es importante, y cartas como la tuya demuestran la importancia de la interacción con un invitado.

8

MANTENER LA MAGIA EN MOVIMIENTO

Día 2, de las 3:30 a las 4:30 de la tarde

- Lo más seguro es que tu carta haya ido a un departamento llamado de Cartas de Invitados -, continuó Mort. - De allí fue a un supervisor de integrantes del reparto, que quizá la compartió con el integrante del que hablabas, así como con otros más. Así, no sólo fue una agradable palmada en la espalda para quien te ayudó, sino que además estableció un buen ejemplo para todos los demás: ¡así se asombra a un invitado!

"Por supuesto, el hecho de que tu carta haya sido leída y compartida entre los integrantes del reparto y los supervisores es un ejemplo de cómo usar el correo de manera eficaz. Pero la forma en que se trató y utilizó tu carta de elogio también es una buena demostración de nuestra sexta lección:

Y entregó a cada uno otra tarjeta.

"Cuando se reciben cartas como la tuya, constituyen una gran oportunidad de reconocer y celebrar. Creo que puedo demostrarlo mejor que hablarlo. El integrante del reparto... Carmen, ¿recuerdas el nombre?"

LECCIÓN 6

Recompensa, reconoce y celebra.

- Nunca lo olvidaré. El nombre era Murphy -, replicó Carmen.

- De acuerdo -, continuó Mort - ¿Alguna vez sentiste el deseo de ser actriz? ¿No? No te preocupes: te verás

muy bien en comparación conmigo. Hagamos un poco de dramatización. Eso les dará la idea de cómo se habría desarrollado la situación.

Carmen sonrió y se colocó a un lado de Mort.

- Tú y yo haremos el mismo papel -, dijo Mort. - El supervisor de Murphy. Todo lo que tienes que hacer es repetir lo que escribiste en tu carta. ¿De acuerdo?

Carmen sonrió.

- No recuerdo las palabras exactas, pero puedo acercarme lo suficiente.

- Fantástico -, dijo Mort. - Alan, ¿podrías quedarte a un lado con el Oscar, por favor? Judy, ponte lista con la señal para los aplausos. Primero, aquí está el supervisor frente a varios integrantes del reparto. Dice: "Tengo una carta de una familia que vino desde Nueva York. Murphy convirtió una pequeña dificultad en un acontecimiento de verdad mágico, y la madre nos escribió una carta que quisiera compartir con ustedes.

Al decir eso, Mort sostuvo una carta imaginaria e hizo una señal a Carmen, que comenzó a hablar:

Querido Disney:

Hace poco, los cuatro integrantes de nuestra familia pasamos unas deliciosas vacaciones en el Reino Mágico. Pero ocurrió un evento que hizo que nuestra visita fuera de verdad algo mágico.

Llegamos al primer lugar de la fila para entrar a la Montaña Espacial, sólo para descubrir que nuestra pequeña Gloria no podía llevar su cono de helado al interior del juego. Ahora bien, nosotros debimos darnos cuenta de esto desde el principio, per estábamos tan entusiasmados de estar allí que éramos incapaces de pensar.

Gloria rompió a llorar y todos nos quedamos sin saber qué hacer. En ese momento, uno de los integrantes del personal, Murphy, se acercó, se inclinó y le dijo a Gloria que ella le sostendría el helado y se lo entregaría cuando terminara el recorrido. Gloria dijo: "¿lo prometes?" Y le dio a Murphy el helado. Gloria disfrutó de verdad el paseo.

Como era de suponer, cuando salíamos, allí estaba la nueva amiga de Gloria con "su" cono de helado. Ustedes y yo sabemos lo que ocurrió, porque es imposible que un cono de helado dure veinte minutos en una tarde de verano en Florida. Murphy sabía a qué hora saldríamos; fue al puesto de helados más cercano y compró un cono nuevo treinta segundos antes de que apareciéramos por la salida. Gloria dijo, "Gracias", pero estoy segura que pensó que era el mismo cono.

Sabemos que alguien hizo más de lo que era su obligación para hacer especial nuestra visita. ¡Muchas gracias por ir más allá!

Su fanática,

Carmen Rivera

Aún en su papel de supervisor, Mort bajó "la copia" de la invisible carta y se dirigió al grupo como si fueran integrantes del reparto.

- Este es un fantástico ejemplo de servicio excepcional al cliente. Murphy no sólo observó el problema, sino que desarrolló una solución creativa. Las personas como Carmen ahorran dinero para venir aquí con sus familias, y cada uno de nosotros desempeña un importante papel para hacer de su visita una experiencia mágica. Un agradecimiento especial a Murphy."

Entonces Mort tomó el papel de sí mismo.

- A continuación, el supervisor habría puesto la carta en el tablero de avisos, de modo que los integrantes del reparto pudieran ver con exactitud la forma en que uno de sus compañeros influyó de manera positiva en las vacaciones de alguien.

- ¿Eso se considera recompensa, reconocimiento o celebración? Preguntó Bill.

En este caso, es una combinación de reconocimiento y celebración -, dijo Mort. - En su mayor parte reconocimiento. Este consiste en apreciar y reconocer que alguien hizo algo especial. Ciertamente Murphy hizo algo especial en esta situación, de modo que merecía el reconocimiento.

El deseo de ser apreciado es uno de los anhelos humanos más profundos. Así, Murphy pudo satisfacer algo de tal necesidad por medio de la carta. El reconocimiento adicional, frente a otros integrantes del reparto, también valoró el papel de Murphy como valioso integrante del equipo. Muchas organizaciones hacen apenas lo indispensable para reconocer a su personal, pero sólo algunas lo hacen parte de un sistema: la única manera de asegurar que ocurre.

Carmen trataba de poner todo esto en perspectiva respecto de sí misma.

- Mi empresa tiene muchos premios para el departamento de ventas: Club Presidencial, Club del Director, ese tipo de cosas... Pero en realidad no hay nada para las personas que no están en ventas. Mientras más pienso en ello, más creo que deberíamos hacer algo por los demás también.

- Quizá tengas razón -, dijo Mort. Déjame decirte respecto de algunas cosas que pasan aquí, después veremos qué piensas.

"Una de las herramientas que usamos es la tarjeta de Fanático del Servicio a los Invitados. Reza: "Has sido reconocido como Fanático del Servicio a los Invitados por (espacio en blanco)". Los gerentes las llevan consigo cuando caminan por el parque, las entregan a los integrantes del reparto y les agradecen sus buenas acciones. Los integrantes del reparto arrojan sus tarjetas a una caja. Al final del mes, hay un sorteo, y cinco o seis integrantes del reparto cuyas buenas acciones les dieron la oportunidad - mientras más buenas acciones, mayores son las probabilidades - reciben premios. El sorteo es muy importante; hay una ceremonia, fuegos artificiales, bailarines... y el vicepresidente del parque o el propio Mickey son quienes sacan los nombres de la caja.

- ¿Cuáles son los criterios para entregar estas tarjetas? - Preguntó Bill.

- Depende del área de responsabilidad, del principio que se apoya. Existen varias áreas, pero observemos dos de las que ya hemos hablado: servicio y trabajo en equipo.

"Primero, servicio. Existen cinco normas.

Levantó un dedo.

- Uno: Hacer siempre contacto visual y sonreír.

Extendió el segundo dedo.

- Dos: Sobrepassar las expectativas de los invitados y buscar contactos con éstos.

"Tres: Brindar siempre una calidad sobresaliente en el servicio. Cuatro: Saludar y dar la bienvenida a todos y cada uno de los invitados. Cinco: Mantener una norma personal de calidad en el trabajo.

En este momento, Mort ya tenía extendidos los cinco dedos de la mano. Bajó el brazo y comenzó de nuevo.

- Y existen cuatro lineamientos para el trabajo en equipo.

"Uno: Ir más allá del deber. Dos: Demostrar una sólida iniciativa para con el equipo. Tres: Tomar la iniciativa en la comunicación con los integrantes y los demás integrantes del reparto. Cuatro: Preservar la experiencia mágica de los invitados.

- Parece una lista bastante explícita de lineamientos -, dijo Bill.

- ¿No puede algo como "hacer contacto visual y sonreír" llevar a una conducta repetitiva y mecánica?

- En teoría, sí -, replicó Mort, - y es muy probable que todos lo hayamos experimentado. Pero es preciso tener en mente varias cosas. Primero que nada, no es una lista de reglas. Se trata de un conjunto de lineamientos que rodean a nuestras normas de servicio. Proporciona a los gerentes una herramienta y una señal para reconocer las conductas que sabemos que ayudan a hacer una experiencia mágica.

"Más importante, estos lineamientos no funcionan en un vacío. Cada supervisor en el parque modela estas conductas. Todos los integrantes del reparto ya asistieron a Tradiciones. Todos ellos saben de la hoja de oro en el carrusel.

"Otras empresas podrán venir aquí y copiar estas normas al pie de la letra: y caer de bruces porque no habrían instrumentado nada.

Bill asintió. Pensó en los fragmentarios intentos que el banco había realizado para mejorar la lealtad de los clientes. Los resultados nunca parecían durar. Tal vez se debía a que nunca habían tratado de incorporarlos al sistema.

- Aún no sé de qué estamos hablando -, dijo Carmen. - ¿Es recompensa, reconocimiento o celebración?

- Las tres cosas -, dijo Mort, con una sonrisa. - Es recompensa, porque las personas pueden ganar televisores, estuches de regalo de Pocahontas y cosas similares. Es reconocimiento, porque las tarjetas identifican a los integrantes del reparto y las conductas que se valoraron. Y es celebración, porque se trata de una ceremonia, con fuegos artificiales y números de baile. Las tres cosas no se excluyen entre sí.

- Suena muy bien -, dijo Judy.

- ¿Pero creen ustedes que es justo que la gerencia que otorgar todas las tarjetas de reconocimiento? - Preguntó Bill.

- Por supuesto que no -, repuso Mort. - Pero quizá por ello existe otra forma de reconocimiento que proviene de los demás integrantes del reparto. Lleva el nombre de Premio al Espíritu de Disney. Otro integrante del reparto debe nominar a alguien para el premio. Por ello se obtiene un gafete de plata grabado con el nombre.

- ¡Me gusta eso! - Exclamó Judy.

- Les daré un ejemplo -, dijo Mort. - Una integrante del reparto, a quien yo conozco, vio a tina mujer sentada sola en una banca, en medio de la lluvia, y se acercó a ella. La mujer le dijo que se había torcido un tobillo y que no podría caminar. El integrante del reparto, cuyo nombre es Dot, encontró de inmediato un paraguas, recogió una silla de ruedas para poder ponerla a cubierto. Luego llamó a tina enfermera y más adelante coordinó que alguien llevara a la invitada de regreso a su hotel.

"Más tarde, ese mismo día, otro integrante del reparto, que vio todo esto, nominó a Dot para el Premio Espíritu de Disney.

Alan pensó en los tipos de reconocimiento que las personas recibían en su firma. Con demasiada frecuencia, parecía, eran reprimendas... que no es precisamente el tipo de reconocimiento que las personas buscan.

- ¿La retroalimentación es siempre positiva? - Preguntó.

- No siempre -, repuso Mort. - Después del desfile, los supervisores colocan sus notas en el tablero de avisos. Si un integrante del reparto hizo bien las cosas, sonriendo y bailando, y divirtiendo a los invitados, la nota dirá algo así como: "Buen trabajo, Tony, ¡Un abrazo!" Por otra parte, si un integrante del reparto hace un trabajo por debajo de lo normal, la nota también lo menciona. Si se trata de un trabajo normal, no se pone nada en el tablero.

- ¿Y tratan de poner más notas positivas que negativas? - Preguntó Judy.

- No particularmente, sólo que así ocurre. La mayoría de los integrantes del reparto hacen bien muchas más cosas de las que hacen mal. Disney se limita a reflejar lo que en realidad ocurre.

Durante un momento, Mort quedó en silencio. Luego prosiguió.

- Tengo la oportunidad de ver desde adentro a muchas empresas, además de Disney; y como alguien de afuera en todas ellas, puedo percibir de manera muy precisa lo que ocurre en realidad. En la mayoría de los casos, pero no en todos, las empresas emplean más tiempo señalando errores que logros, aunque las personas hacen más cosas bien que mal. Una relación de tres retroalimentaciones negativas por cada positiva no ayuda gran cosa a elevar la moral.

"Por otra parte, la misma relación de tres a uno, pero a favor de las cosas positivas, ayuda a mantener elevados la motivación y el trabajo de equipo. Es por eso que yo creo que el Premio Espíritu de Disney funciona tan bien: eleva el trabajo de equipo y ayuda a mantener la relación en tres positivos por cada negativo. Si un integrante del reparto ayuda a otro, éste puede nominar a aquél para un Premio Espíritu de Disney.

"Piensen en lo que ocurre en sus organizaciones. El departamento de contabilidad hace cien cosas bien; entonces alguien comete un error en el punto número 101. ¿Qué se hará del dominio público con mayor rapidez?

- Es obvio que todos sabrán del error -, dijo Carmen. - Pero no sabrán una sola palabra respecto a las otras cien veces.

- ¿Y qué ocurre entonces?

- Nada.

- Eso es exactamente lo que quiero decir. - Las personas son regañadas cuando hacen algo mal, peor nada ocurre si hacen bien las cosas. Los psicólogos tienen una palabra para lo que ocurre cuando no existe retroalimentación. Lo llaman "extinción". El refuerzo en una retroalimentación positiva; el castigo es una negativa; la extinción es una carencia de retroalimentación. Por desgracia, la falta de retroalimentación es la respuesta más común a un buen desempeño.

"La mayoría de las empresas reconocen la importancia de la retroalimentación positiva, pero no hacen las cosas tan bien como debieran. Quizá esto se deba a que no comprenden plenamente el impacto de la diferencia entre los tres tipos de retroalimentación. Piensen en esto: supongan que, por una acción descuidada, golpean con el auto la jardinera del vecino. Este sale de su casa y les grita a ustedes. ¿De qué tipo de retroalimentación se trata?

- Negativa -, dijo Alan.

- Correcto. Y ustedes la esperan, ¿no es así?

- De acuerdo. Olviden la jardinera. Ustedes no la golpean y eso está bien. En lugar de eso, supongan que se enteran que el vecino está enfermo, y cortan su césped sin que él lo pida. Más adelante, el vecino llega de visita con un enorme pastel de chocolate y les agradece que lo hayan ayudado. ¿Qué tipo de retroalimentación es?

- ¡Refuerzo! - Exclamaron al unísono Alan, Carmen y Judy.

- Exacto. Y a todos nos encanta la retroalimentación positiva. Ahora supongan que cortan el césped del vecino porque éste está enfermo y nada ocurre. Una semana después, lo cortan de nuevo. De nuevo, nada ocurre. Y ven al vecino subir a su auto para ir al trabajo, y éste los saluda al pasar como si tal cosa. ¿Cómo los haría sentirse eso?

- ¡Terrible! - Dijo Alan.

- ¡Extintos! - Dijo Bill. Judy y Mort se rieron.

- Entonces comprenden lo que quiero decir. La mayoría de las personas comprenden la retroalimentación positiva, aunque no la practiquen en cantidades suficientes. Y casi todos comprenden el nefasto impacto de la retroalimentación negativa. Pero casi nadie comprende la terrible sensación que deja el no recibir una retroalimentación. La extinción; la ausencia de retroalimentación, puede provocar que las personas renuncien a sus compromisos.

"El no recibir retroalimentación puede ser igual de devastador que recibirla de tipo negativo. Cada vez que se ve a un empleado o asociado hacer algo que supone trabajar en equipo, predicar con el ejemplo, prestar atención a los detalles, escuchar a los clientes, o cualquier otra cosa que ayude a deleitar a éstos y a invitarlos a regresar; y no hacen nada por reforzar tal conducta, existe una muy alta probabilidad de que esa persona se sienta exactamente igual que ustedes se sentirían si el vecino no les agradeciera su ayuda.

"Así, deseo que conserven en el primer plano de sus mentes el sentimiento de cómo se siente no recibir retroalimentación alguna.

"Así, quiero que recuerden siempre cómo se siente el no recibir retroalimentación alguna. Y quiero que reconozcan a todas y cada una de las personas por sus contribuciones. Podría ser alguien que trabaja para uno de ustedes, un proveedor, o incluso un cliente que los ayuda a hacer un mejor trabajo en lo que supone proporcionarle lo que él desea. Puede ser cualquier persona que contribuya a la meta, pero lo importante es que ustedes reconozcan la contribución de esa persona.

"Esto no sólo es lo que se debe hacer, sino que asimismo contribuye a la satisfacción del cliente. Las personas tratan a los clientes de la misma forma en que son tratadas. Existe una correlación definitiva entre la satisfacción de los empleados y la de los clientes.

Alan se veía incómodo.

- Tengo que confesar algo -, dijo. - Creo que mi proporción de retroalimentación positiva contra negativa está más cerca de uno a tres que de tres a uno. Yo marco el paso en mi empresa, y supongo que a veces soy un poco duro con las personas que se equivocan o reducen el paso. Y con frecuencia ni siquiera me entero cuando alguien hace bien las cosas.

- Creo que soy igual a ti en ese sentido, Alan -, repuso Carmen.

- Por lo general, nuestra relación con el departamento de contabilidad está entre lo regular y lo terrible. Ellos hacen casi todo bien para nosotros. Pero si un informe está retrasado, nos vamos encima de ellos. Y no sólo es mi departamento: es toda la empresa. Tal vez eso explica el fuerte efecto de silo que he observado, en la forma que las personas se preocupan sólo por su propio departamento y no por la empresa en su totalidad. Es obvio que necesito pensar de nuevo la forma en que trato a mi gente, y tratar de que los demás departamentos mejoren asimismo.

- Eso es también lo que yo necesito hacer -, replicó Alan. - Pero no estoy seguro de cómo empezar. Temo que hoy en día eso de tres retroalimentaciones negativas por una positiva ya sea un hábito demasiado arraigado, muy difícil de romper -. Miró a Mort.

- Estás de suerte -, replicó Mort. - Tengo un ejercicio sencillo y práctico que te ayudará. Recuerda, no es como encontrar tres "te felicito" cada vez que dices "esto es un asco". La idea consiste en promediar tres retroalimentaciones positivas por cada una negativa durante cierto lapso: tal vez una semana o un mes.

"Cada vez que veas a alguien haciendo bien algo: prestando atención a los detalles, escuchando a los clientes, cualquier cosa que ayude a los clientes; quiero que reconozcas la contribución que realiza esa persona.

"Después de hacerlo, pasa una moneda de diez centavos a otro bolsillo. La próxima vez que reconozcas a alguien, pasa otra moneda. La meta consiste en haber colocado un dólar en el otro bolsillo al final de cada día. Hazlo durante treinta días y verás cómo cambian las cosas. Creo que será para ti una agradable sorpresa.

- ¿Y por qué treinta días? - Preguntó Bill.

- La mayoría de las personas necesitan 21 días para establecer un nuevo hábito. Sólo estoy agregando un poco de seguridad para asegurar que de verdad funcione.

Judy terminó de hacer algunas anotaciones. Esto es de verdad útil -, dijo. Si te escucho bien, hablas de reforzar no cualquier cosa, sino algo en particular: las cosas que harán felices a nuestros clientes.

Creo que soy bastante buena en lo referente a dar retroalimentación positiva, pero ahora que lo pienso, creo que la doy para todo y a todos. Quizá deba ser más cuidadosa respecto a lo que estoy reforzando.

- Exactamente. Esa es la clave -, dijo Mort. - Lo importante es que la retroalimentación sea positiva, específica e inmediata.

Don escuchaba sin hacer comentarios, cada vez más inquieto e insatisfecho con esta charla sobre retroalimentación positiva y negativa.

- No estoy seguro de coincidir con ustedes en todo esto -, dijo.

- Yo le pago a las personas por hacer bien las cosas. ¿Por qué debería darles un reconocimiento especial

por hacer algo por lo que, de cualquier modo, ya les pago para que hagan?

- Veamos -, dijo Mort. - Te escucho decir que les pagas a las personas por poner cuidado al hacer las cosas; por lo tanto, deben poner cuidado al hacer las cosas.

- ¡Eso es exactamente lo que quiero decir!

- ¿Y tienes a algún empleado que no se preocupe por hacer bien las cosas? - Preguntó Mort.

- ¡Por supuesto!

- ¿Y reciben un sueldo?

- Bueno, sí.

- Entonces, de hecho, les pagas por no poner cuidado al hacer las cosas, ya que no tienen cuidado y de cualquier modo les pagas.

Don frunció el ceño pero no respondió. El ejemplo era muy claro. Recordaba lo orgulloso que estaba de los números de su planta, que el trimestre anterior establecieron récords, y lo herido que se sintió en su fuero interno cuando su jefe ni siquiera mencionó ese logro.

Bill sonrió. Sencillo y poderoso, penso.

Esta es otra forma de pensar en recompensa y reconocimiento. Pónganse en los zapatos de sus empleados. Estos tienen la necesidad de ganarse la vida. Ese es el ingreso económico: salarios, bonos, prestaciones, descuentos a los empleados, etcétera. Además existe el ingreso psicológico, que incluye los elogios, cartas de felicitación, ceremonias de reconocimiento, celebraciones, fiestas, etcétera. Las personas necesitan ambos tipos de retribución.

- Es una forma muy interesante de verlo -, dijo Carmen. - ¿Qué consideras más importante, la retribución económica o la psicológica?

- Creo que sería mejor que otra persona responda a esa pregunta -, dijo Mort y comenzó a caminar. - Encontremos a un integrante del reparto con quién hablar.

Poco tiempo después, Mort y la Pandilla de los Cinco se encontraban en una zona fuera de acceso del público con varios integrantes del reparto, que hacían una pausa en sus actividades. Mort los saludó y les dijo:

- Tengo conmigo a algunas personas que forman parte de un grupo de estudio para descubrir cómo mantienen ustedes en funcionamiento el Polvo de Hada en el Reino Mágico. Hablábamos de recompensas, reconocimiento y celebración. Una de las preguntas era sobre qué es más importante, sí la recompensa o el reconocimiento. ¿Qué piensan ustedes?

- ¿Cuál es la diferencia? Preguntó un integrante del reparto.

- Consideren la recompensa como un ingreso económico y el reconocimiento como uno psicológico, respondió Mort.

- Tal vez yo pueda responder a eso -, dijo otro integrante del reparto. - Hola, Mort. ¿Me recuerdas? Soy David. Te ayudé el año pasado, cuando alguna persona de tu grupo necesitó una silla de ruedas. Extendió la mano y saludó a Mort.

- Sí, David. Por supuesto que recuerdo. Vas a la Universidad de Massachusetts y trabajas aquí en el verano, ¿no es así?

- Correcto -, respondió David, obviamente contento. - A mí tu pregunta me parece como si preguntaras qué es más importante, sí la comida o el agua. La respuesta es que ambas son importantes. Sin agua, morirías pronto, quizá en pocos días. ¿Y la comida? También morirías. Sólo que requiere un poco más de tiempo.

"Ocurre lo mismo con la retribución y el reconocimiento. La paga es como el agua: es indispensable. Pero sin algún reconocimiento, yo me marchitaría. Estaría aquí en términos físicos, pero mi corazón no.

- ¿Ven eso? - David señaló un tablero de avisos cubierto de cartas y fotografías. Son tarjetas y cartas de invitados, que nos dicen qué tan divertidas hicimos sus vacaciones.

Otro integrante del reparto, cuyo gafete decía "Annie", dijo:

- Una vez recibí una carta que es un ejemplo perfecto de lo importante que es el reconocimiento. La

escribió un niño pequeño que sufría una enfermedad terminal. Durante su visita, recolectó una gran cantidad de autógrafos. Y después perdió el libro donde los tenía. Ese día yo manejaba la línea de información cuando llamé a la madre del niño. Estaba desolada, y su única esperanza era que nosotros tratáramos de encontrar el libro de autógrafos.

"Comencé a llamar a todos, tratando de rastrear el libro. Llamé a todos los posibles lugares donde pudiera estar. Comprobé en el departamento de objetos perdidos, el estacionamiento, todas partes... No conseguí nada. Así que llamé a la madre y le dije que no podíamos hallarlo. También le pregunté cuándo regresaban a casa. Les quedaban dos días de viaje. Le pregunté qué autógrafos estaban en el libro, cómo se veían, todo eso... le pedí que viniera a Relaciones con los Invitados dentro de dos días y que tendríamos un libro para ella.

"Así que lo reunimos todo. Un nuevo libro con los autógrafos y todo lo demás. Y dos días después, el padre vino y lo recogió. Ellos estaban encantados de tener los autógrafos y yo de haber podido ayudarlos.

"Nunca volví a ver al niño. Pero un mes después recibí una tarjeta de agradecimiento con una fotografía de él. Murió una semana después de recibir el libro. No obstante, había disfrutado los autógrafos y recordaba los buenos momentos que había pasado aquí. Aún tengo la fotografía y la tarjeta. Durante un tiempo las puse en el tablero de avisos, pero ahora las tengo en mi casa. Y cada vez que las veo, me conmuevo.

"Soy como David. Necesito el dinero. Pero hay cosas como esa tarjeta que me hacen desear poner el corazón en todos y cada uno de mis contactos con los invitados: en especial los días que me levanto con el pie izquierdo.

Después de despedirse de los integrantes del reparto, se sentaron en una cerca de Main Street, desusadamente callados.

Por fin, fue Alan quien habló:

- Mort, tengo una pregunta. No todo lo que Disney hace tiene éxito. Por ejemplo, ¿dónde encaja Disneylandia París en este contexto? Ambos sabemos que está muy lejos de ser un éxito resonante.

- Es preciso tener en mente un par de cosas. Primero, una empresa que no mete la pata de vez en cuando, quizá no esté haciendo nada nuevo. La forma más segura de evitar errores es nunca intentar nada nuevo. Así, una forma de verlo es que Disney estaba intentando algo nuevo.

"Una segunda perspectiva es la realidad de la situación. El invitado promedio está cinco días y cuatro noches en Disney World. En París, el invitado promedio está dos días y una noche en el parque. En Europa, las distancias son más cortas y la economía funciona de otro modo.

"La tercera cuestión es algo que he observado en las empresas más exitosas. Los dos subproductos más comunes del éxito fenomenal son la arrogancia y el conformismo. ¿Hasta qué punto influyeron en Disneylandia París? No lo sé.

"Ciertamente, ninguna persona u organización es perfecta. Todos cometemos errores. El éxito a largo plazo no se basa en evitar los errores. Más bien es corregir los que se cometen lo más pronto posible.

- ¿Y el parque de diversiones en Virginia que no se cristalizó? - Preguntó Alan.

- En lo personal, yo pensé que era una gran idea -, dijo Mort.

- Pero es obvio que Disney eligió el lugar equivocado. No sólo subestimaron el número de personas que se opondrían al proyecto, sino también su intensidad y tenacidad. ¿Fue un error? Por supuesto. Pero como dije, si alguien intenta nuevas cosas, cometerá errores. Es parte de las reglas del juego.

"¿Alguna otra pregunta?

No había. Mort dio por concluido el día.

Espero que ninguno de ustedes tenga planeado dormir mucho. Nos reuniremos en la entrada principal a las 7:30 de la mañana.

"Y traigan un par de zapatos cómodos.

9

DETRAS DE LAS ESCENAS

Día 3, de las 7:25 a las 8:15 de la mañana

La mañana siguiente, todos estaban en la puerta principal antes de las 7:25. Alan y Carmen discutían animadamente respecto a la participación en el mercado. Bill escuchaba con gran atención, agregando algún comentario o pregunta ocasional. Judy estaba absorta en su cuaderno, revisándolo con gran minuciosidad. Y Don miraba a su alrededor, luciendo una expresión al menos interesada.

Mort pensaba en la forma que debía dar a la lección final. En cierta forma, esta lección haría que las demás funcionaran bien o mal. Decidió comenzar con una pregunta.

- Bill, con base en tus experiencias de los últimos días, ¿para ti cuál sería el integrante del reparto más importante: el que te ayuda a embarcarte en el Crucero por la Selva, el que te prepara una hamburguesa, el que repara el vestuario, el que vacía los botes de basura o el que responde el teléfono en tu hotel?

- La respuesta es obvia que todos son importantes -, replicó Bill.

- El lugar no podría funcionar sin ninguno de ellos.

- ¿Y qué ocurre en el banco?

- Lo mismo. Todos hacen su parte.

- ¿Carmen?

- Estoy de acuerdo. La persona que llena el pedido es igual de importante que quien recibe la llamada en la mesa de pedidos internos, que a su vez es igual de importante que el que trata con los fabricantes... Todos ellos son importantes. Por supuesto, no siempre se siente de esa manera.

Todos, incluso Don, asintieron.

- Por lo general, es lo que encuentro en las empresas. Y esto es lo que pienso al respecto -, decía Mort mientras entregaba una tarjeta que llevaba el siguiente mensaje críptico:

LECCIÓN 7

Todas las paxsonas constituyxn la
difxrxncia

Asombrado por la desusada ortografía, Alan dio la vuelta a la tarjeta, que por el dorso rezaba:

A veces pienso que lo que hago no importa. Pero cuando comencé a pensar así, recordo mi vieja máquina de escribir. Por lo general, la mayoría de las teclas funcionaba bien. Pero un día, una de las teclas dejó de funcionar del todo. Y eso lo echó todo a perder. Así, cuando siento la tentación de decir que sólo soy una persona, que si no hago bien las cosas no supone una gran diferencia, recuerdo mi vieja máquina de escribir y me digo, "Soy una persona fundamental y muy necesaria".

Me gusta esto, pensó Alan. Tal vez ésta sea la lección más sencilla y poderosa de todas

Mort aguardó a que todos terminaran de leer.

- Por lo general doy algunos ejemplos que ayudan a ilustrar las lecciones -, dijo, - pero he descubierto que esta lección no los necesita. Ella lo dice todo.

"No obstante, por lo general es útil que todos los integrantes del grupo comenten las maneras en que podrían usar esto en su empresa. ¿Cómo podrían aplicar esta lección para hacer un mejor trabajo de enfocarse a los clientes? ¿Alguna reflexión al respecto? ¿Sí, Carmen?

- Primero, me gustaría saber si puedo usar esto. Me gustaría distribuirlo entre todos los integrantes de mi equipo. De hecho, me gustaría hacer algunas ligeras adaptaciones, imprimir varias tarjetas y dar una a cada persona en la empresa.

- Por supuesto, siéntete en plena libertad de hacerlo. Lo único que te pido es que al final pongas la frase "Adaptado del libro Las siete claves para el éxito del Reino Mágico de Disney" y "Usado con permiso del editor". Me halaga tu pregunta.

"Ahora, ¿pueden decirnos cómo esperan que esto ayude a su empresa?

Carmen sonrió.

- En particular pienso en las personas que empaquetan las cajas, las que envían las facturas y en general en el personal administrativo. Pienso en mi equipo de ventas. Pienso en todos. A decir verdad, voy a llevar una tarjeta conmigo. Hay días en los que todo el mundo parece conspirar en mi contra. A veces me siento como ¿cómo se llamaba?... Sisifo, que vivía empujando una roca hacia la cima de la montaña, y cuando llegaba a la cumbre, la roca caía de nuevo. Cuando esto ocurre, siento como si de verdad lo que yo hago no fuera importante, aunque en el fondo de mi corazón sé que sí lo es.

"Así, quizá la aplicación más inmediata será para mí. Pero creo que también será bueno para todos los demás.

- ¡Bien! - Dijo Mort. Y miró a los demás.

A continuación habló Alan.

- Voy a incluir una versión de esto como parte de mis pláticas con los nuevos empleados. Pero antes voy a dárselo a todos los empleados existentes, para ver si podemos comenzar a derribar algunos silos. ¿Tienes alguna idea, Mort?

- Mi primer pensamiento -, comenzó Mort, - fue sugerir que se hiciera por medio de los grupos naturales de trabajo, pero ahora creo que funcionaría aún mejor si se reúne una sección transversal multidisciplinaria de empleados que por lo general no trabajan juntos. Esta podría ser una oportunidad para desarrollar equipos y para derribar silos al mismo tiempo. Es muy probable que tome un poco más de tiempo, pero si tienes problemas para el trabajo interdepartamental en equipo, este enfoque multidisciplinario será un tiempo bien empleado.

- Escucho que todos ustedes usan la palabra "silo" - sonrió Judy. - Alan, tú trabajas en software, no en una granja. De modo que dime: ¿a qué te refieres con "silo"?

- Tienes razón, Judy. La granja no es lo mío -, rió Alan. - Pero quizá usamos la palabra "silo" del mismo modo que tú. La empleamos para referirnos a las personas que trabajan en un departamento y que sólo piensan

en las funciones de éste. Piensan y actúan hacia arriba y hacia abajo, y rara vez con otros departamentos. Por ejemplo, si contabilidad diseña sus sistemas para simplificar el manejo de los números, pero ignora el impacto sobre el cliente o sobre manufactura, entonces ese departamento actúa como un silo. Para alcanzar un buen trabajo en equipo y optimizar la lealtad de los clientes, es preciso derribar esos silos. Judy asintió.

- Nosotros lo usamos del mismo modo. ¡En nuestra empresa deben haber al menos cuarenta o cincuenta silos de los que muy bien podríamos deshacernos! Pero no es así como voy a usar la tarjeta. Se la voy a dar a todos los integrantes de mi equipo. Y después le voy a dar una más a cada integrante del departamento de sistemas de información que venga a ayudarnos con el mantenimiento de nuestros equipos. De verdad que hacen un trabajo excepcional, y no se los hacemos saber con suficiente frecuencia. Es sobre el reconocimiento, de lo que hablábamos ayer. Y antes de llegar a casa se me ocurren muchos más usos.

- Estoy seguro que así lo harás, Judy -, dijo Mort. ¿Sí, Bill?

-Me encantaría ser uno de los que difundan esto en el banco -, dijo~Bill, - pero no lo voy a hacer. Creo que eso diluiría el poder que tiene. Lo voy a llevar a la presidente. Ella apoya por completo este concepto. De hecho, no se me ocurre ninguna persona en el equipo de la alta dirección que no lo crea, pero si viene de ella en vez de mí, elevará su valor de manera inconmensurable.

"Creo que eso ayudará en dos formas. Primero, es una forma de poner en términos muy prácticos uno de nuestros valores corporativos: la importancia de la contribución de cada empleado. Quizá aún más importante, es el hecho que en el banco hay algunas personas que abrazan la creencia, pero no hacen gran cosa por ponerla en práctica. Esto podrá ayudarlos a ser mejores en predicar con el ejemplo, como tú lo expresaste de manera tan práctica.

- Bien dicho. ¿Y tú, Don?

- Yo me paso todo el tiempo diciendo a las personas lo importantes que son. Pero quizá esto ayude a llevar el mensaje de diferente forma. No estoy muy seguro de la forma en que lo emplearé, pero voy a pensar en eso.

- Todas son buenas ideas -, dijo Mort. - Y ahora, nuestro gran experimento de laboratorio, ¿Todos traen sus lentes de seguridad?

Judy sostuvo sus orejas de Mickey Mouse, lo que hizo brotar una rápida risa en Carmen y en Alan.

Una vez más, estaban sentados frente al Ayuntamiento.

- Hemos visto siete factores fundamentales que yo observé detrás del éxito del Disney -, dijo Mort. - La competencia con cualquier empresa con la que el cliente nos compare, una fantástica atención al detalle; que todos prediquen con el ejemplo; que todas las cosas prediquen con el ejemplo; múltiples lugares para escuchar; recompensar, reconocer y celebrar; y todos cuentan.

"He tratado de darles la perspectiva de alguien de afuera sobre la forma en que Disney pone en práctica estas ideas. Tal vez ustedes pensaron formas de aplicar esto en sus empresas. Y, si son como la mayoría de las personas, algunas tienen más sentido que otras.

"Ahora quiero que hagan tres cosas. Primero, siéntense durante diez o quince minutos y mantengan una conversación imaginaria con ustedes mismos. Decidan cuál es la lección que comprenden menos, o para la que están menos calificados para practicar. Quiero que la llamen su "fortaleza menos desarrollada". Y después quiero que cada uno de ustedes explore el Reino Mágico por sí solos, concentrándose en ejemplos de esa lección o lecciones. No ignoren las demás lecciones, pero concéntrense en la fortaleza desarrollada. Si encuentran algo que pudiera ser de interés para el resto del grupo, aún mejor.

"Por último, quiero que desarrollen una lista de pasos específicos de acción que ustedes emprenderán como resultado de su estancia aquí. Estas cosas pueden ser algo que ya hayan mencionado como "posibilidad", algo que hayan escuchado de labios de otra persona de este grupo, o de algo que venga como resultado de su investigación.

"Para ayudarlos en su recorrido por el Reino Mágico, tengo un gafete especial de identificación y una carta de presentación para cada uno de ustedes, de modo que los integrantes del reparto y los invitados se sientan

cómodos hablando con ustedes.

Mort les extendió los gafetes y las cartas.

- Son ahora las 7:55 -, dijo. - Eso les da más o menos una hora para hablar con los integrantes del reparto y ver lo que ocurre antes de abrir las puertas del parque. Después de eso, tómense otras cinco horas para ver las cosas en acción. Visiten las atracciones, observen a los integrantes del reparto en su interacción con los invitados, hagan lo que quieran. Sólo estén seguros de experimentar a plenitud, de observar a fondo y de tomar muchas notas.

"Luego nos reuniremos aquí a las 2:00, y hablaremos y compararemos notas. ¿Alguna pregunta?"

- No creo tomar un total de seis horas para ver por allí y terminar tomando notas -, dijo Bill.

- Es posible que la mayoría de ustedes no necesite tanto tiempo, convino Mort, - pero quiero que hagan más que observar lo que ocurre en ustedes mismos. Deseo que experimenten con la experiencia. ¿Cómo reaccionan ustedes? ¿Qué les gusta, y por qué? ¿Cuáles son los componentes emocionales y cómo encajan en la imagen global de cada uno de ustedes?"

- Suena razonable -, dijo Bill. - ¿Y qué pasa si dos de nosotros terminan mirando la misma cosa?"

- ¡Fantástico! - Exclamó Mort. - Entonces tendremos dos maneras de mirar la misma cosa. La clave es que hagan lo que para ustedes es importante. Todos aprenden algo diferente. ¿Recuerdan el viejo adagio, "cuando el estudiante está listo, aparecerá el maestro"? Esto es casi lo mismo. Sólo que en este caso es, "cuando el estudiante está listo, aparecerá la lección".

Así, si dos de ustedes observan lo mismo y aprenden lo mismo de ello, eso es lo que se supone que deberían aprender. También podrán mirar lo mismo y aprender lecciones diferentes, pero igual de valiosas. O bien podrán observar dos cosas muy distintas y aprender lo mismo. Concéntrense en lo que están aprendiendo, no en si lo hacen bien o mal.

Alan tomó la palabra.

- ¿Tenemos que limitarnos al Reino Mágico? - Preguntó. - Enfocamos casi toda nuestra atención allí, pero también observamos algunos de los hoteles.

¿Qué tal si convenimos en que se limitarán a cualquier cosa de la que hayamos hablado o visitado en términos físicos, o de lo que los invitados o integrantes del reparto hablen durante sus discusiones con ellos?"

La Pandilla de los Cinco estuvo de acuerdo.

- ¡Fantástico! - Entonces planeemos reunirnos de nuevo aquí a las 2:00. ¡Buena caza!

Mientras Judy vagaba sola, reflexionaba sobre la paradoja del Reino Mágico. Era claro que Disney World es mágico. Podía percibirlo. Las voces de los integrantes del reparto y de los invitados tenían un matiz mágico. Así, no había duda de que el Reino Mágico era mágico de verdad.

Pero en apariencia eso no había ocurrido por arte de magia. No era como si alguien hubiera agitado una varita mágica y de pronto todo hubiera aparecido.

Revisó las tarjetas que hasta ese momento Mort les había entregado.

LECCIÓN 1

La competencia es cualquiera con el que los clientes lo comparen a uno.

La primera lección era un nuevo pensamiento para Judy, pero tenía sentido. Las personas llamaban a Federal Express, y después a su empresa, y después a L.L. Bean. Por supuesto que comparaban las llamadas. Y esas personas llamaban también a Disney. A Judy no le gustaba considerar a Disney World como un competidor. Pero el par - que hacía bien tantas cosas que los invitados podían esperar que otras empresas, incluyendo aquella en donde trabajaba, igualaran las mismas normas elevadas.

Las personas en su trabajo se la pasaban diciendo lo competitivo que eran las cosas, pero nadie decía por qué. A Judy no se le ocurría que nadie hubiera pensado de la primera lección de Mort. Decidió señalar esto a su personal y compañeros.

Entonces Judy extrajo la segunda tarjeta de Mort.

LECCIÓN 2

Prestar una fantástica atención a los detalles.

Esta era la que más la asombraba: toda la planeación y atención a los detalles. Los integrantes del reparto hacían cualquier cosa para que la experiencia de los invitados fuera de verdad mágica. El director de mercadotecnia a quien ella reportaba hablaba todo el tiempo de "ejecución". Su dicho favorito era "¡Tenemos que ejecutar, ejecutar, ejecutar!", seguida de cerca por "El diablo se encuentra en los detalles".

En su fuero interno, Judy comprendía la lección, pero no estaba convencida. Quizá encontraría el resto de la conexión en otro lugar. Así, leyó la tercera tarjeta.

LECCIÓN 3

Todos predicán con el ejemplo.

A Judy le gustaba esta lección. Creía en ella de todo corazón. Por supuesto, el presidente de la empresa no era demasiado sólido al respecto. Se la pasaba hablando de "la importancia de los clientes" pero no hacía mucho más. De hecho, a veces lo que decía y lo que hacía eran dos cosas muy distintas. Judy deseaba que viniera a escuchar lo que Mort tenía que decir sobre que todos prediquen con el ejemplo.

También deseaba que el presidente escuchara a Mort hablar sobre la siguiente lección:

LECCIÓN 4

Todas las cosas predicán con el ejemplo.

En la empresa, muchas cosas no predicaban con el ejemplo. Nadie esperaba pintura de hoja de oro ni nada por el estilo. Pero había mucho por hacer, a un costo bajo o inexistente, que podía hacer que las cosas funcionaran y se sintieran mucho mejor.

En lo que respecta a las dos siguientes lecciones, a Judy le gustaban ambas. Observó la tarjeta que sostenía en la mano izquierda:

LECCIÓN 5

Se escucha mejor a los clientes a través de muchas orejas.

¡Qué gran idea! A veces sentía que ella y su personal eran las únicas personas en la empresa responsables por la lealtad de los clientes. ¡Dios mío! Todos debían responsabilizarse de ello. Ventas, contabilidad, embarques... ¡todos! Ciertamente, ella y su equipo eran responsables de gran parte del contacto con los clientes, pero muchos otros empleados sabían cosas que, si fueran conocidas por Judy y su equipo, habrían mejorado de manera impresionante el servicio a los clientes. Tales empleados deberían aprender la lección.

Después observó la tarjeta que estaba en su mano derecha:

LECCIÓN 6

Recompensar, reconocer y celebrar.

De todas las lecciones, ésta era la favorita de Judy, quizá porque tenía una capacidad innata para reconocer y celebrar. Las fiestas de pizza con su equipo eran fantásticas; servían para reunirlo todo. Mark, una de las personas por las que más se había preocupado cuando asumió la dirección de servicio a clientes; un día sacó una gran cantidad de tarjetas "sigue adelante" de un cajón de su escritorio y le dijo cómo lo habían impulsado durante los momentos difíciles.

Y la encuesta anual de opinión siempre la colocaba entre los más altos de su área. La mayoría de las personas mencionaban específicamente el tablero de avisos "Lo que nuestro jefe, el cliente, dice", que ella había instalado como herramienta de motivación. Así que, al menos en esta lección, Judy estaba con Mort hasta las últimas consecuencias. Era su favorita.

Excepto, quizá por la última lección:

LECCIÓN 7

Cada p̄xrsona hacx la difxrxncia.

¿Quién podía superar eso?

Ahora bien, Judy estaba más confusa que nunca. ¿Dónde realizaría su "trabajo de laboratorio"? De todas las lecciones, ¿cuál representaba su fortaleza menos desarrollada? Judy comprendía bien casi todas; algunas le gustaban más que otras, pero sentía que había algo por aprender en cada una de ellas. Quizá debiera concentrarse en la lección sobre atención a los detalles.

No obstante, de algún modo, no podía elevar el entusiasmo al respecto: ella, que era la viva imagen del entusiasmo... amaba a Disney World. Deseaba visitar de nuevo todo el lugar, vagabundear por allí y disfrutar de la magia, igual que antes hizo con su familia. Igual que hizo cuando soñó la primera vez con el lugar...

De pronto, Judy supo lo que debía hacer.

Don caminaba por Main Street a un paso tranquilo, un poco aliviado de encontrarse lejos de Mort y de los demás. Las personas con un exceso de energía no canalizada lo cansaban. Mort lo cansaba. Por supuesto1 parte de lo que decía tenía sentido, pero otra gran parte debía tomarse como dogma de fe.

Todo era demasiado irracional. No es posible tensar las fibras sensibles; ni poner un calibrador en los sentimientos delicados. Obsesión fanática hacia detalles carentes de significado... Polvos Mágicos, mi real trasero mágico, pensó.

Tratemos de verlo en forma racional. Caminó hacia una banca, un poco lejos del flujo de visitantes, y se sentó en ella. Todas esas nebulosas cuestiones conceptuales. Estaba allí, pero no estaba allí. Estaba presente bajo la superficie, pero no se encontraba en ésta.

Había un sentimiento familiar. Bastante positivo asimismo. Pero nadie lo proclamaba. Incluso para él, el lugar era bastante mágico. Pero no había camisetas con frases publicitarias. Y todas esas cosas de facultar a los empleados. Nadie había mencionado la palabra, pero los empleados de Disney, de acuerdo, integrantes del reparto, actuaban del mismo modo que el guru, perdón, consultor, favorito de su jefe decía que las personas facultadas debían actuar.

Una noción irracional. ¿Qué haría mi director ejecutivo si algún obrero de la línea se acercara a él y le dijera, "discúlpeme, pero usted no lleva el gafete con su nombre"? Al pensar en ello, me pregunto cómo reaccionaría yo mismo en ese caso. Tal vez el jefe no predica con el ejemplo. Y quizá yo tampoco, Pensó.

¿Espíritu de equipo en este lugar? En absoluto. ¿Empleados que gritan: "¡Adelante, equipo, adelante!"? Ni por asomo. ¿Grandes carteles que proclaman el amor por los clientes... perdón, invitados? Tampoco.

Algo funciona en este lugar, pensó. Los integrantes del reparto parecen preocuparse por los invitados. Y lo hacen sin carteles ni lemas publicitarios. Lo hacen por una carta y una fotografía en el tablero de avisos. Pensó en su último trimestre. La forma en que había anticipado el aprecio de su jefe. Y luego nada. Una maldita felicitación no le habría hecho daño, pensó Don. Después se detuvo de pronto.

Ya basta de esta locura. Ahora, ¿cómo puedo desperdiciar seis horas de manera agradable?

Miró las caras sonrientes a su alrededor.

Bueno, podría hacer lo que solía hacer cuando era niño: sentarme con un cuaderno y contar las cosas que

pasan. Carritos de helado. Orejas de ratón. Globos. ¿Qué podría ser?

De pronto, recordó algo que Carmen dijo sobre el número doce. Regresó a sus notas. ¡Eso es! Podría divertirse y al mismo tiempo...

10

SIMPLIFICAR LA ELIMINACION DE SILOS

Día 3, de la 1:55 a las 2:15 de la tarde

Cinco minutos antes de la hora convenida, la Pandilla de los Cinco, a excepción de Don, se encontraba frente al Ayuntamiento, intercambiando historias increíbles.

- ¡Almorcé en Francia con el Pato Donald! - Dijo Alan.

- Olvídате de Francia. Yo comí en Japón con Tribilín y Mimi - presumió Judy.

Todos se volvieron cuando Mort llegó. Judy preguntó:

- ¿Dónde almorzaste, Mort?

- Por allí -, dijo, sosteniendo lo que quedaba de un emparedado de queso. - ¿Dónde está Don?

- A la vuelta de la esquina, creo, dijo Carmen. - Lo vi en cuclillas hablando con una niña pequeña -. Esperó un momento antes de añadir: - Por lo menos, se parecía a Don.

Judy rió.

- Carmen, sé agradable.

- Allí viene -, exclamó Alan.

Don llegó a las 2:01, ligeramente sin aliento, con un lápiz en una mano y un cuaderno abierto en la otra

- Una disculpa por el retraso.

- Llegas a tiempo -, dijo Mort. - De acuerdo, sé que todos ustedes acaban de terminar grandes cantidades de trabajo duro. Ahora viene la parte divertida. Encontremos un lugar bajo una sombra y contemos a los demás nuestras propias historias.

Mort observó al grupo sentado en derredor suyo. Dijo:

- Esta es la parte en la que nos ponemos de pie y le contamos a los demás nuestras observaciones y percepciones. Como sin duda ustedes pasaron las últimas seis horas de pie, pueden permanecer sentados si así lo desean. Tómense cinco, diez o quince minutos; es decir, tanto tiempo como necesiten. Y todos los demás tienen plena libertad de hacer preguntas.

"Ya sé que todos están ansiosos de ser el primero, así que, para evitar que alguien se sienta ofendido,

preparé el orden más lógico. El primero en presentar será aquel que tenga el cuaderno de notas más pequeño.

Cada integrante de la Pandilla de los Cinco observó su cuaderno de notas, y luego los de sus vecinos. Todos los ojos se volvieron hacia Don que, luego de una pausa, cerró su pequeño cuaderno y pidió:

- Preferiría ser el último.

- Bien -, dijo Mort, alzando una ceja, - eso nos pone en un dilema, porque la siguiente persona en la lista será la que comience a hablar primero.

- Yo comienzo -, dijo Bill.

- Tienes la palabra -, repuso Mort.

- No tuve tiempo de organizar esto -, comenzó Bill, - de modo que recorreré mi lista en el orden en que hice las notas. Espero que cuando termine esto tenga sentido -. Pasó el pulgar por varias páginas.

"En realidad, la primera cosa es algo que observé mientras decidía qué buscar.

"Estaba sentado en una banca y cerca de ella había un poste en forma de T. Cada extremo de la T tenía una planta colgando. Admiraba lo atractivo del diseño y lo saludables que se veían las plantas cuando, de pronto, dichas plantas fueron regadas. Observé que cada brazo de la T tenía un pequeño rociador en su interior. Todo lo referente a esa planta había sido pensado con antelación, hasta el más pequeño detalle: el diseño simétrico, el ahorro en costos por no tener que regar las plantas a mano, etcétera.

"Pero ése fue sólo el punto de interés. Después de que el rociador dejó de funcionar por sí solo once minutos más tarde - por pura curiosidad, tomé el tiempo -, decidí que deseaba observar la contribución individual de cada integrante del reparto. Quería ver cómo desempeña cada uno un papel importante.

"Detuve a una integrante del reparto que pasaba por allí, le mostré mi carta y le pregunté si disponía de un par de minutos para conversar. Dijo que sí. Le pregunté qué tan importante consideraba su función y de qué maneras se sentía apoyada en tal función. Le prometí que no revelaría su nombre.

"Me dijo que durante la última semana había renovado su licencia de manejo y se había practicado una mamografía: ambas cosas dentro de Disney World. También dijo que los integrantes del reparto pueden comprar estampillas, cortarse o arreglarse el cabello en cualquiera de los salones de belleza o barberías y hasta comprar zapatos en el "zapatomóvil": todo ello dentro del parque. Dijo que, si bien para muchas personas esos servicios podrían carecer de importancia, significaban mucho para ella. Le permitían ahorrar mucho tiempo y le simplificaban la vida. También le hacían sentir que era importante.

"Después sacó de la billetera una tarjeta a la que llamó "tarjeta de identificación de Donald". Un integrante del reparto puede usarla para recibir descuentos en restaurantes, cines, conciertos de rock y eventos deportivos, e incluso hasta boletos para eventos especiales a los que, de otra manera, les sería imposible asistir.

"Pero dijo que lo mejor es el apoyo que percibe de los demás integrantes del reparto. Me platicó de su amistad con Pat, una integrante del reparto y compañera de equipo. A veces, cuando las cosas salen bien, ella y Pat se miran entre sí y se repiten: "no hay otro lugar como éste". De verdad le gusta la forma en que todo se reúne.

- Me pregunto cuánto tiempo llevaba trabajando aquí cuando comenzó a sentir de esa manera -, comentó Judy.

- No mucho, creo. Me parece que dijo que lleva siete años aquí, pero aún recuerda sus primeras sesiones de Tradiciones, las historias sobre Walt y los demás integrantes de la familia Disney, la sensación de estar en medio de los acontecimientos desde el principio; de ser parte de un equipo, no un mero engrane en una máquina, como ella misma lo expresó.

"Y ella me transmitió la percepción de que su idea de trabajo en equipo incluye el colaborar con los integrantes del reparto en los Alojamientos. Así es como llaman a los hoteles. Esta parte se conoce como Parques, ¿estoy bien, Mort? No parecía tener la actitud de "Yo soy de Parques y ella es de Alojamientos": esa mentalidad de "nosotros" y "ellos" que se ve en muchos lugares, incluyendo el banco donde trabajo.

"Me recordó algo que me ocurrió en la oficina la semana pasada. Yo hablaba con uno de mis clientes, una empresaria que es fanática en lo referente a servicio al cliente. Durante nuestra conversación, mencionó que no se siente como cliente en el banco. Se sentía cliente del departamento de cheques, del de créditos, del de

hipotecas... no hay una sola persona que represente al banco como tal. Y cuando se requiere comunicación entre departamentos, todos se pasan la pelota. No estoy muy seguro sobre lo que puedo hacer al respecto, pero voy a trabajar en ello tan pronto como regrese al trabajo. Nadie debería sentir eso. Los negocios con nuestro banco deben convertirse en una experiencia sin sobresaltos.

- El efecto de silo ataca de nuevo -, dijo Judy. Alan asintió.

Bill continuo.

- Así; de cualquier modo, el parque estaba a punto de abrir sus puertas y mi interlocutora tenía que ir a trabajar, así que decidí salir y regresar, para experimentar lo que la mayoría de los invitados experimentan. Me alegro de haberlo hecho. Pude ver la forma en que incluso un portero es capaz de alegrar el día de un invitado.

“Estaba formado detrás de un grupo de cuatro mujeres. Al recoger el boleto de una de las damas, la encargada del acceso le dijo:

"¡Bienvenida de nuevo, Mary!" La mujer sonrió de manera deslumbradora y entró al parque.

"Me quedé cerca del grupo durante un minuto, más o menos, escuchando furtivamente. Mary estaba sorprendida y contenta de que la encargada de la entrada recordara su nombre, ya que todo el tiempo entran tantos visitantes.

Las amigas de Mary señalaron que ella llevaba unos aretes con su nombre grabado. "Es cierto", dijo. Pero, ¿cómo supo la chica que no era mi primera visita? Había pasado más de un año desde su última visita.

"Desanduve el camino y le pregunté a la encargada. Elemental, me dijo. Había observado los aretes. Y también sabía que el 70 por ciento de los invitados están aquí por segunda o tercera vez. Así era muy probable que Mary estuviera en ese supuesto. Pero lo que decidió todo fue su intuición: una sensación, una corazonada, de que Mary había estado antes en el parque.

"Quedé sorprendido. Esta joven había usado una sofisticada combinación de atención al detalle, conocimiento previo, intuición y algo que sólo puede llamarse como ser "dinámicamente amistoso" y, en una fracción de segundo, alegró el día de un visitante. Desearía que pudiéramos enviar a todo nuestro personal a verla trabajar, en especial a los cajeros del auto - banco.

- Deberían hacer cola detrás de mi personal de soporte técnico -, comentó Carmen.

- Y de mi suegra -, replicó Judy. Todos rieron.

Bill prosiguió.

- Pero déjenme hablarles del siguiente integrante del reparto con quien me encontré. Estaba conversando con él cuando llegó una pareja con tres niños, y le preguntaron - escuchen esto - a qué hora comenzaba el desfile de las 3:30. Pensé para mí mismo, Mira lo tonta que puede llegar a ser una pregunta.

Pero me sorprendió la reacción del integrante del reparto. Y debo admitir, me dio una lección de humildad. Le sonrió a la familia y les dijo: "Bueno, el desfile comienza a tiempo, y ustedes deberían estar en el área a las 2:30 para conseguir lugares de verdad buenos". La familia le dio las gracias y se alejó.

"Mientras reflexionaba al respecto, me di cuenta que el integrante del reparto no había respondido a la pregunta de la familia. Hizo algo mejor. Respondió una pregunta no expresada: lo que la familia quería saber en realidad. Esta es una habilidad muy especial. Y es una actitud positiva: creer que las personas son más listas de lo que a veces parecen, saber que las personas tienen problemas para expresar las cosas con claridad. Quisiera que muchas más personas en el banco tuvieran esta actitud.

Judy exclamó:

- Caray, Bill, ¿sabes cómo me parece que suena ese integrante del reparto? ¿Alguna vez viste M*A*S*H, la película o el programa de televisión? ¿Recuerdas a Radar O'Reilly? Siempre escuchaba antes que nadie a los helicópteros que se acercaban. Y siempre sabía lo que el Coronel Blake quería, aun antes que el propio coronel.

"Cuando regrese, voy a crear el Premio Radar O'Reilly para las personas que hagan un trabajo excepcional anticipándose a las necesidades de sus clientes, ya sean internos o externos.

- No es mala idea -, dijo Bill. - En el banco ciertamente necesitamos una idea de ese tipo. Nos ayudaría a

hacer un mejor trabajo de retención de los clientes que deseamos. ¿Puedo tomarla?

- Por supuesto. Sólo debes decir, "Usado con permiso de Judy Crawford, fanática del servicio a los clientes y de los programas viejos de televisión".

Entonces Judy observó que todos escribían furiosamente en sus cuadernos, incluyendo a Mort.

- ¡Mort! - Dijo, - ¿Estás anotando lo que dije?

- ¡Yo también tengo que aprender! - Replicó Mort. Por eso me gusta dirigir estas sesiones. Cada vez que lo hago, recibo nuevas ideas para compartir con el siguiente grupo. Veamos... "usado con permiso de... ¿así lo dijiste?

- De acuerdo, desde este momento asumo la dirección de este grupo -, dijo Judy. - Y quiero escuchar qué más tiene que decir Bill.

Bill rió.

- ¿Sabes? -, dijo. - Si nos divirtiéramos tanto en el banco, la mitad de nuestros problemas con los clientes se resolverían de la noche a la mañana.

"Esa es una de las cosas que descubrí cuando salí esta mañana. Sé que una de mis fortalezas menos desarrolladas tiene que ver con la diversión. En el trabajo tiendo a ser una persona muy mesurada. En parte es así como son los bancos, porque los banqueros creen que los clientes no confían en banqueros que ríen mucho.

"Pero así soy yo. Quizá no salga a la calle y me divierta tanto como debiera. A veces creo que mis nietos me tienen miedo. Paso mucho tiempo haciendo cosas serias. Desde que me recibí, cada año funjo como mentor de un recién graduado universitario. Tomo eso, y la mayor parte de todo lo demás, con gran seriedad.

"Así esta mañana decidí salir a buscar cosas divertidas. No era algo de lo que hubiéramos hablado, aunque aquí estamos rodeados por ellas. Pensé que debía imaginarme a mí mismo como niño otra vez, y hacer algo que sólo un niño pudiera apreciar a plenitud. ¿Y qué mayor diversión para un niño que visitar el Mundo Pequeño?

"Y allá fui. Y si bien ya no soy un niño, lo disfruté. Todo el tiempo deseé que mis nietos estuvieran aquí conmigo. Pero me prometí a mí mismo que los traería más adelante.

"Como ustedes saben, el juego está lleno de muñecos de todo el mundo. Y aprendí algo particularmente interesante: un integrante del reparto me dijo que sólo hay dos muñecos de Estados Unidos.

"Ahora bien, soy tan patriota como cualquiera, pero eso me gustó. A veces, en nuestro flujo principal de cultura, tendemos a ponernos tapajos y a pensar que Estados Unidos lo es todo. Tal vez, como afroestadounidense, soy más consciente de ello que la mayoría.

"Salí de allí sintiéndome bien, también me sentía hambriento, de modo que decidí almorzar en el pabellón marroquí del Epcot.

Me encontré en la cola junto a un antiguo integrante del reparto, de modo que lo invité a comer conmigo. La comida era excelente, así como la conversación. Aprendí que, si bien los imagineros desarrollaron el diseño básico del pabellón, la decoración y el trabajo artístico fueron realizados a mano por 23 artesanos provenientes del palacio real del rey de Marruecos. En seis meses crearon las fuentes, el trabajo artístico y otros hermosos objetos. Su trabajo fue un regalo a Disney.

Los azulejos son los mismos que los que se emplean para decorar palacios en Marruecos. La decoración no utiliza imágenes de plantas, animales ni de la vida humana. El Islam prohíbe la representación artística de seres vivientes, de modo que todos los diseños siguen un patrón geométrico.

También aprendí que todo el pabellón está inspirado por tres ciudades: Fez, Casablanca y Marrakech. De modo que no sólo son los azulejos: la totalidad del diseño "predica con el ejemplo" de tres diferentes ciudades. Y, al igual que la mayoría de las ciudades marroquíes, el pabellón está dividido en dos secciones: la Ville Nouvelle, o ciudad nueva, y la Medina, o ciudad antigua.

“Mi última nota trata de aquellos pequeños detalles que captan la atención de ustedes y sólo sirven para

hacer que las personas se sientan bien -, continuó Bill. - Me sobraba algo de tiempo, de modo que cuando venía de regreso estuve vagando por Main Street. Resulta que miraba hacia arriba cuando descubrí un negocio en un segundo piso: los Baños Turcos. Y dice Dick Nunis, Supervisor. ¿Nunis? Por supuesto. El presidente de Disney Attractions. Lo recordé. Y también hay un gimnasio con su nombre.

Entonces comencé a mirar los nombres encima de todas las tiendas. Algunos de ellos no me sonaban conocidos, de modo que pedí a un integrante del reparto que me los explicara. Estos son algunos de los que encontré.

"M.T. Lote, Inversiones Inmobiliarias. Obviamente se trata de un gracioso juego de palabras, pero las subsidiarias que se enumeran abajo del nombre: Latin American Development, Tomahawk Properties, Ayefour Corporation, Compass East Corporation, Reedy Creek Ranch y Bay Lake Properties; son las empresas ficticias que se crearon para comprar tierras para Disney World antes de que la ubicación del parque se diera a conocer al público.

"Luego está Roy E. Disney, fabricante de velas y maestro de regatas. Ese está encima de la tienda Crystal Arts. Roy E. es sobrino de Walt. Su padre, Roy O. Disney, dirigió la construcción de Disney World luego de la muerte de Walt. En esa empresa también aparece Patty Disney, esposa de Roy E., así como cuatro nombres que supongo que son los de sus hijos: Susan, Timothy, Roy Patrick y Abigail.

La Compañía Ganadera de Lazy M de Wyoming, de Ron y Diane Miller aparece encima de la pastelería en la que desayunamos esta mañana. Ron es un antiguo presidente del consejo de Walt Disney Company, y Diane es una de las hijas de Walt. Sus hijos aparecen como socios del negocio.

Pero para mi gusto el mejor es la Esquina de Helados de Walter E. Disney. Por supuesto que se trata de Walt, pero de todos esos nombres, el de Walt es el único que se encuentra frente al Castillo de Cenicienta. Para mí, eso es especial, al igual que lo es la pintura de hoja de oro del carrusel.

"La mayor parte de éstas son cosas que sólo un integrante del reparto podría conocer o reconocer. Quizá sólo sean pequeñas e inofensivas bromas internas, pero si se les reúne y se tornan en algo significativo. Lo mismo se aplica a mi banco. Si se reúnen varias cosas pequeñas e inofensivas, a la larga se convierten en algo significativo.

"Mort, dijiste que también prestáramos atención a lo que ocurre dentro de nosotros. La cosa más importante que observé fue la diversión. Disney World es un lugar divertido: para niños de todas las edades. Para los integrantes del reparto. Para todos. Incluso para funcionarios bancarios.

"A veces confundo la seriedad en lo que hago con tomarme demasiado en serio a mí mismo. Así, voy a tratar de divertirme efectuando mi trabajo en el banco pero no a expensas de ser menos serio en 10 que respecta a satisfacer mis necesidades.

- ¡Sobresaliente! - Dijo Mort. - Me gustaron tus ejemplos de atención al detalle y de predicar con el ejemplo, y fuiste muy amigable en lo referente a tus fortalezas no desarrolladas; si bien al juzgar con base en lo que percibo, pienso que te subestimaste. Por otra parte, ¿pensaste en ideas específicas sobre la forma de usar estas percepciones en el banco?

- Bueno, como dije, lo primero que voy a hacer es usar la idea de Judy respecto a Radar O'Reilly.

"Luego, voy a llamar a la dama que no se sentía como cliente del banco. Le voy a pedir que asista a una reunión con varios funcionarios del banco, incluyendo representantes de las funciones con las que ella trataba. Es muy importante escuchar algo directamente del cliente. Voy a pedirle que hable directamente con nosotros. ¿Qué ocurrió? ¿Cómo se pudo evitar? ¿Cómo deberemos hacer las cosas en el futuro? Y después actuaremos sobre lo que la dama diga. Tenemos encuestas de satisfacción al cliente por todo el banco, pero las personas como esta mujer representan un puesto de escucha ignorado que debemos aprovechar. ¡Y lo vamos a aprovechar! Voy a buscar a más clientes como ella. Mientras más puestos de escucha tengamos, mejor. ¡Menos encuestas y escuchar más!

"También me inspiraron otras dos cosas: la importancia de Tradiciones y los nombres de las tiendas en

Main Street. La mayor parte de nuestros empleados no toman en serio la tradición, ni les interesan nuestras raíces. Deseo encontrar alguna manera de incorporar la tradición en la orientación a nuestros empleados; de ser posible, con un sesgo humorístico. Tenemos una larga historia en nuestra comunidad, que se remonta hasta principios de la década de 1920. Y sí bien tenemos algunas excelentes fotografías de los primeros días, están en la sala de Consejo, donde las personas que de verdad son importantes rara vez pueden verlas. Podríamos crear una interesante exhibición al público con ellas. Y tal vez sólo por diversión, podríamos celebrar el Día del Fundador en nuestro aniversario, vestarnos a la usanza de la época ese día, expedir certificados de cinco centavos canjeables por hamburguesas, u otras cosas a los precios de 1920.

"Asimismo voy a presionar por más atención a los detalles. No en las cuestiones financieras: allí si prestamos gran atención a los detalles. En donde no somos tan buenos es en los detalles de atención a los clientes. Una parte de cada sesión de capacitación debería tratar sobre satisfacción y retención de clientes. No sólo en la capacitación a los representantes de servicio, sino también orientación a los funcionarios de créditos comerciales, entrenamiento en el uso de computadoras y otras áreas asimismo.

"Por último, voy a dejar de hacer mis operaciones personales en la oficina principal. Las haré en las demás sucursales. Para mí es muy sencillo, en particular en la casa matriz, pero tal vez eso no sea cierto para los demás clientes. Si puedo experimentar el banco del modo que nuestros clientes lo hacen, quizá pueda ganar una nueva perspectiva de lo que nuestros clientes pudieran pensar.

Con eso, Bill cerró su cuaderno.

- Bien hecho -, dijo Mort. - Nos diste exactamente el tipo de informe que pedí. Apuesto a que eres muy duro en las reuniones de consejo.

- También aquí eres difícil de seguir -, dijo Carmen. - Pero si Bill va a usar la idea de Judy, creo que tengo derecho a usar la de él. Tengo dos páginas más de notas. Y no soy la única.

- Esa es la idea -, repuso Mort. - Si han de llevar a su negocio al siguiente nivel, no pueden hacerlo solos. A las ideas no les interesa quién las genera, ni su origen. Lo único que les interesa a las ideas es ser utilizadas. ¡Adelante!

11

COMO DISNEY ELIGE AL PERSONAL ADECUADO

Día 3: de las 2:15 a las 2:30 de la tarde

- Veamos -, dijo Mort, mirando su cuaderno. – El siguiente presentador será el que tenga las orejas más grandes.

Todos se miraron.

- ¡Claro! - Dijo Judy. Exploró en su bolso, sacó las enormes orejas redondas y se las puso en la cabeza.

- Me habías preocupado -, dijo Alan. - No estaba listo. Los demás rieron mientras Judy abrió el cuaderno.

- Muy bien -, dijo Judy - Primero, para nadie es un secreto que yo considero a Disney World como un lugar fantástico. Durante varias semanas me entusiasmé con la idea de venir.

"Pero lo que no le he dicho a nadie es que uno de mis sueños siempre fue ser un integrante del reparto. He estado aquí tres veces antes de hoy, y cada vez tuve la secreta necesidad de solicitar un empleo aquí.

"Y eso es lo que decidí hacer esta mañana. ¿Qué mejor ocasión para ver si mis sueños pudieran convertirse en realidad? Y eso fue lo que hice.

- ¡Eso es predicar con el ejemplo! - Exclamó Alan.

- ¿Solicitaste empleo aquí? - Preguntó Mort.

- ¡Por supuesto que lo hice! Claro, me sentí un poco culpable, ya que en realidad nunca podré tomarlo. Después de todo, tengo un empleo fantástico, y no voy a pedir a mi familia que se desarraigie para venir a vivir aquí. Pero siempre me lo pregunté y deseaba ver si estaba calificada. ¿Me entienden?

- Sí, creo que te entiendo -, dijo Mort. - ¿Y qué ocurrió?

- Bueno, me acerqué a un integrante del reparto y le pregunté dónde podía investigar cómo obtener un empleo. Me dio instrucciones, y cuando me señaló hacia dónde necesitaba ir, noté que lo hacía con dos dedos en lugar de uno. Así -. Y lo demostró. El otro día te observé hacer lo mismo, Mort, y pensé que era muy raro, pero no volví a pensar en eso hasta que vi al integrante del reparto hacer lo mismo.

"De modo que le pregunté a qué se debían los dos dedos. Me contestó que era por dos razones. Primero, es un poco más sencillo mantener el brazo recto con dos dedos, por lo que es más fácil decir hacia dónde se señala.

Pruébenlo.

Los demás probaron a señalar con uno y con dos dedos, y convinieron que hacerlo con dos dedos era mejor.

- La otra razón -, dijo Judy, es que, en algunas culturas, señalar con un dedo se considera de mala educación e incluso un insulto. No es más que un pequeño detalle, pero es muy importante.

De cualquier modo, llegué a la Central de Reparto. Y la razón de este nombre es que aquí no se contrata a empleados, sino que se asignan papeles en una obra. Otro ejemplo de que todas las cosas predicen con el ejemplo. Lo primero que observé fue la perilla de la puerta de bronce, con forma de cabeza de la ortiga de Alicia en el País de la Maravillas. Sentí lo mismo que cuando era niña, cuando fui a ver la película por primera vez.

- Recordé lo que dijiste sobre que todo debe predicar con el ejemplo, Mort. La perilla es de verdad un buen ejemplo. Pocos invitados la llegarán a ver jamás: no es para ellos por lo que está allí. Está allí para los integrantes del reparto potenciales. Me pregunto cuántos de ellos ven esa perilla y recuerdan la película y sienten la misma nostalgia que yo. Apuesto a que esto en realidad se agrega a la magia de trabajar aquí.

"Entonces comencé a comprender cómo se añaden todas las pequeñas cosas, quiero decir, Mort, que pensé que comprendía lo que nos decías, pero después de ver la perilla de Alicia en el País de las Maravillas, de verdad comencé a saberlo. Más adelante, uno de los integrantes del reparto me dijo que la perilla está allí para tranquilizar a los solicitantes y para demostrarles que todas las cosas predicen con el ejemplo. Así supongo que hice exactamente lo que la perilla estaba diseñada para hacer que yo hiciera. ¡Funcionó en mí!

Decidí quitarme el gafete, de modo que las personas no preguntaran por qué un invitado especial estaba solicitando empleo. Luego entré. Caminé por un corredor y llegué a una rotonda bordeada con estatuas de los personajes de Disney. Observé que todos ellos tenían pintura dorada, al igual que el carrusel del que nos hablaste, Mort. Yo no podría distinguir la diferencia, así que supongo que debió haber sido también pintura de hoja de oro de 23 kilates. Tengo que decir, Mort, que tus pláticas me ayudaron a observar todos esos detalles. Quizá los habría ignorado si hubiera estado sola.

"De cualquier modo, hablé con la recepcionista y le dije que deseaba llenar una solicitud. No sabía qué esperar, pero ya estaban allí muchos otros solicitantes, y de inmediato pusieron a varios de nosotros en un salón y nos exhibieron una breve película en vídeo. Allí se decía todo lo que necesitábamos saber respecto a las condiciones básicas del empleo y cosas así.

Fue bastante directa en lo referente a las elevadas normas que espera Disney que respeten los integrantes del reparto. La persona que dirigía la sesión nos dijo que, después de ver el vídeo quizá podríamos sentir que ser un integrante del reparto de Disney World era justo lo que deseábamos, o que tal vez el empleo no era para nosotros. Dijo que si no sentíamos que allí había un ajuste adecuado, no habría resentimientos si decidíamos no seguir adelante.

"¿Y saben qué? De aproximadamente 25 personas que estábamos en el salón, cuatro se levantaron y salieron una vez que concluyó el vídeo. Al principio eso me molestó, pero luego me di cuenta que sólo se trataba de algo que suponía un buen sentido. No es lugar para todos. Tal vez alguien tenga demasiado talento, quizá se trate de un genio; pero si le cuesta trabajo mantener una sonrisa en el rostro, es muy probable que aquí se vuelva loco. El vídeo ayudó a algunas personas a elegir antes de perder el tiempo suyo, y el de Disney, en entrevistas.

"Yo me quedé y de inmediato fui llamada a una entrevista que duró aproximadamente treinta minutos.

Judy se quedó en silencio. Los demás la miraron.

- ¿Y? - preguntó Carmen.

Judy sonrió.

- Lo conseguí.

- ¿Te ofrecieron trabajo? - Preguntó Bill.

- ¡Por supuesto que lo hicieron!

- ¡ Felicidades, Judy! - Dijo Mort. - Pero tú dijiste...

- Por supuesto que no pude aceptar, Mort. Les dije que me sentía un poco culpable por todo esto, haciéndolos perder el tiempo y todo lo demás, por lo que, tan pronto como me ofrecieron el empleo, les hice saber de inmediato que en realidad no podía aceptarlo, que sólo hacía una investigación. Les enseñé la carta y el gafete. Les dije dónde trabajaba y lo que hacía allí. También les dije que me gustaría saber más de sus métodos de selección y contratación.

"Dije que me sentía halagada por el hecho de que se ofreciera un puesto, en especial desde que en los últimos tres días había aprendido tantas cosas sobre lo que se requiere para ser un buen integrante del reparto. No se molestaron por esto, y me dijeron que les encantaría dejarme continuar el proceso. Incluso parecía que les gustaba que yo estuviera tan interesada en la forma en que hacían las cosas. Eso me hizo sentir mejor.

"El siguiente paso fue una reunión informativa sobre las prestaciones. El entrevistador estaba a punto de tomar un descanso, de modo que me ofreció que lo acompañara y allí me explicó el proceso completo. Esto es lo que me dijo.

"Al final de la entrevista, pueden ocurrir una de tres cosas. Una, recibes una oferta. Dos, se te informa que no eres un candidato idóneo y te informan las razones de ello. Tres, te dicen que eres un candidato de verdad fuerte, pero que por el momento no hay puestos disponibles y te preguntan si te pueden llamar más adelante.

"Los entrevistadores realizan un trabajo rotatorio con una duración de nueve a doce meses y, entre todos, entrevistan a 75,000 personas al año.

"Luego viene la capacitación. Primero Tradiciones, que todos ya conocemos. Pero ese es sólo el comienzo. Después de Tradiciones, la capacitación que se recibe depende del lugar donde realizarás el trabajo: Parques, Alojamiento u otras secciones. Se trata de un tipo más especializado de capacitación.

Después, los nuevos integrantes del reparto reciben de tres a cinco días de entrenamiento individual. Al terminar se realiza una verificación de salida. Allí es donde el instructor decide si el nuevo integrante del reparto requiere más capacitación antes de "salir a escena". Lo último que desean es alguien en escena que no esté listo.

- Es mucha capacitación, dijo Bill, mirando a Mort.

- Lo es -, reconoció Mort, - pero también es crítica. Por cada cien dólares en compensación, las empresas de clase mundial invierten de cinco a seis en capacitación. Mi experiencia personal ha sido en el sentido de que las empresas que desarrollan a su personal desarrollan más utilidades. Así, observen la inversión en activos humanos que su empresa hace, para ver si es suficiente.

- Aun hay más -, dijo Judy mientras hojeaba su cuaderno. - Bill, tú que hablaste de una encargada de recoger boletos en la entrada, esto te va a interesar. Vender y recoger boletos requiere un curso de dos semanas. ¡Dos semanas! No es de extrañar que ese integrante del reparto supiera decir "Bienvenida de nuevo, Mary"

"¡Y escuchen esto! El integrante del reparto con quien hablé estaba antes en Relaciones con los Invitados. El curso para trabajar en ese departamento también dura dos semanas. Pero aquí está el truco. Dijo que el examen para ese curso de dos semanas dura de cuatro a seis horas, y que es más difícil que los exámenes de derecho constitucional que sustentó en la universidad. ¡Y vaya que es difícil

Hay más capacitación para los integrantes del reparto con más experiencia. Durante la Semana de Expansión Profesional, es posible tomar un curso llamado Carreras Futuras, que habla de las nuevas oportunidades que se abrirán en Disney World y cómo prepararse para ellas.

Judy volvía hoja tras hoja del cuaderno.

- Hay cursos sobre técnicas de entrevista; cómo preparar un buen currículum para venderse bien uno mismo, cómo entrevistar al entrevistador. Existe una clase sobre cómo pedir una transferencia, cómo hablar con el supervisor respecto a progresar en la organización.

"Y también hay una clase llamada "Pedir un Deseo a la Estrella". Es una especie de clase motivacional. Allí se habla más sobre la historia de Walt Disney. Sus sueños. Y cómo éstos son importantes. También muestra la diferencia que uno mismo puede representar. Ayuda a cada integrante del reparto a ver la forma en que es parte de la producción escénica.

Pero el programa de capacitación que más me gustó fue "Hemos Recorrido un Largo Camino, Mickey". Es

para personas que han sido integrantes del reparto durante muchos años, pero que no han tenido la oportunidad de salir y ver que las cosas han cambiado. Tal vez haya dos hoteles, cinco restaurantes y tres atracciones nuevos desde la última vez que hicieron el curso de Tradiciones. Estas personas salen del trabajo durante tres días, gran parte de los cuales los pasan recorriendo el parque, para ver lo que hay de nuevo y diferente. Es educación, pero también reposo y recuperación: una oportunidad de revitalizarse y evitar el agotamiento.

"Entrenar, entrenar, entrenar. Sueno como una canción, ¿no les parece? Pero supongo que lo que trato de decir es que coqueteo con un sueño de muchos años, de convertirme en un buen integrante del reparto. De verdad me abrió los ojos.

"Cuando llegué aquí, suponía que las personas eran contratadas y que recibían uno o dos días de orientación y luego se les asignaba al trabajo que en ese momento requería cubrirse. Ustedes saben, contratar a un buen elemento y después dejarlo libre para que haga las cosas como considere conveniente. Pero descubrí que allí hay una enorme cantidad de planeación y capacitación y trabajo duro, cuyo objetivo es asegurar que cada invitado se la pase muy bien.

"Si tuviera que abreviar, algo por lo que nosotros los sureños no somos conocidos, diría que los invitados felices no son el resultado de accidentes felices.

Alan y Carmen garabateaban frenéticos, tratando de no retrasarse.

- No, quiero decirlo como lo haría para mi empresa: los clientes leales no son resultado de accidentes felices. Son consecuencia de planeación detallada, trabajo en equipo sin contratiempos y ejecuciones sin defectos. ¿Qué les pareció?

- Fantástico, Judy -, dijo Mort. - ¿Y ahora puedes decirnos cómo pretendes convertir eso en acciones?

- Bueno, he estado muy ocupada escuchando y aprendiendo, pero, si, he pensado algunas cosas...

"Yo siempre he visto el aspecto humano de la ecuación y casi nunca el de sistemas. Me imaginé que sería posible motivar a alguien a hacer cualquier cosa. Pero ahora observo que los sistemas para apoyarlos son necesarios desde el principio.

"Así, lo primero que haré es renovar los sistemas de contratación de los representantes de servicio a clientes. Siempre los he contratado mediante una entrevista personal. Mientras caminaba hoy por la mañana, me di cuenta que nuestros clientes nunca tienen contacto personal con los representantes. Por lo general el contacto es por medio del teléfono. Ahora bien, algunas personas podrían hacer una buena impresión cara a cara, pero no ser tan buenos en el teléfono. Así que, a partir de ahora, mi primera entrevista será por teléfono. Así podré percibir al solicitante del mismo modo que un cliente.

"Por supuesto, seguiré entrevistando cara a cara, porque hay algunas cosas que es posible descubrir en una entrevista personal y que nunca se descubrirían por teléfono. Pero usaré la entrevista telefónica como el primer paso.

"También traté de pensar en algunas preguntas que podría hacer y me dieran una mejor idea de la verdadera conducta de la persona. He estado haciendo preguntas normales y recibiendo respuestas convencionales. Estas son algunas de las nuevas preguntas que se me ocurrieron.

Judy se aclaró la garganta y leyó al grupo:

- ¿Alguna vez un cliente le ha pedido algo irrazonable? ¿Cómo lo manejó?
- Sé que a veces me pongo tensa cuando tengo que tratar con un cliente iracundo. ¿Usted ha tenido experiencias con clientes difíciles? ¿Cómo los manejó?
- Hábleme de alguna ocasión en la que haya ido más allá del deber cuidando de un cliente.
- Cuando usted llegó aquí por la mañana, ¿qué observó respecto a nuestro servicio al cliente que

hagamos bien? ¿Dónde necesitamos mejorar?

- ¿Qué es lo que más le gusta de estar en contacto con los clientes?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de estar en contacto con los clientes?

Judy miró a los demás y dijo:

- La que viene es muy buena -. Continuó.

- De vez en cuando todos nos fastidiamos de la presión de tratar con el público. ¿Qué hace usted para permanecer fresco, alerta y entusiasta? ¿Cómo maneja usted la tensión que supone el contacto con los clientes?

Judy cubrió las notas con una mano y agregó:

- Me imagino que ninguna de estas preguntas admite respuestas convencionales. Las personas tienen que darme respuestas verdaderas a situaciones de la vida real que enfrentarán en el trabajo. Apuesto a que hay cientos de preguntas buenas como esas que pudiera hacer, pero esto es un comienzo.

- ¡Es un gran comienzo! - Exclamó Carmen. - ¿Podrías darme una copia de la lista?

- Por supuesto. Cuando llegue a casa haré que la mecanografien y te enviaré una copia -. Judy miró a los demás. - ¿Alguien más quiere copias?

Cinco cabezas asintieron, incluyendo Mort y Don.

- Cuenten con ellas -, dijo Judy. - A propósito, no tengo las tarjetas de presentación de todos ustedes. Esta es la mía. Y entregó a cada uno una tarjeta.

- Otra cosa que voy a comenzar a hacer es el pre-reclutamiento de personas. Tengo un amigo que lleva consigo tarjetas adicionales de presentación. Cuando alguien le brinda un buen servicio, ya sea en un restaurante, en una tienda de abarrotes o en la lavandería, mi amigo le entrega su tarjeta, les dice que siempre está a la búsqueda de personal valioso y que, si esta persona alguna vez busca un buen empleo, que lo llame. Dice que de esta manera consigue a algunos de sus mejores empleados. Voy a tratar de hacer lo mismo.

“Así, estas son las cosas que voy a hacer, con base en lo que aprendí sobre la forma en que Disney contrata. Es obvio que no voy a hacer exactamente lo mismo que Disney, porque nuestras necesidades son distintas. Pero voy a integrar la idea de los sistemas en nuestras prácticas de contratación.

Y de verdad me impresionó la cantidad de capacitación que existe aquí, nosotros hacemos algo, y es bueno, pero hay mucho más que pudiéramos hacer. Por tanto, voy a desarrollar algunas ideas para más capacitación. Parte de la misma será regular y otra parte será informal.

Por ejemplo, voy a reunir un equipo de ocho a diez representantes de servicio a clientes una vez a la semana y les voy a pedir que hablen sobre la forma en que manejaron la llamada más difícil que hayan recibido. Todos los días están en la línea frontal de contacto con los clientes y sé que se encuentran en situaciones difíciles a cada momento, y sé asimismo que las manejan bien. Pero nunca comparten el conocimiento que tienen o lo integran a nuestra manera de hacer las cosas. Nunca se pone por escrito la forma en que nuestros mejores representantes de servicio manejan las situaciones difíciles. Necesitamos comenzar a hacerlo.

"Luego, voy a comenzar a observar otros sistemas. Si Disney puede usar computadoras portátiles para entrevistar a las personas, deben haber maneras en que podamos hacer un mejor trabajo gracias al uso de la tecnología. Los empleados de tecnología de la información me han estado importunando con algo a lo que llaman middleware. En realidad nunca me he tomado la molestia de comprenderlo. Pero lo haré.

- Middleware es... - comenzó Alan, pero Judy ni siquiera bajó el ritmo de sus palabras.

"También voy a hacer un énfasis especial en la lección sobre lo que es la competencia. Como todos saben, a

los servicios públicos no les está yendo muy bien con la desregulación y los nuevos tipos de competencia. Nos la pasamos hablando de la importancia del servicio al cliente, porque es lo único que nos diferencia de los demás. Pero nunca se me había ocurrido que son empresas ajenas a nuestra industria las que establecen la norma. Tengo que hacer que todos reciban ese mensaje.

Judy esperó la respuesta de los demás, pero todos se quedaron en silencio.

- Así, supongo que eso es todo -, rió Judy. - así se me olvida. He decidido registrar el Premio Radar O'Reilly.

12

MANTENER A LOS CLIENTES QUE CUENTAN

Día 3, de las 2:30 a las 2:45 de la tarde

Gracias, Judy -, dijo Mort.

- Bueno, parece que perdí mi agenda y no recuerdo quién es el siguiente orador. Puede ser la mujer más alta que usa aretes o el hombre más bajo que usa sombrero.

Carmen se sonrojó, tocó su oreja y sonrió.

- Bueno, tal vez esto suene raro, pero de verdad me gustó el Salón de los Presidentes y seguí pensando en él, por lo que me dirigí allí una vez que nos separamos.

Vi a mí alrededor, encontré a un integrante del reparto y me presenté con él. Le mostré mi carta y le dije lo que estábamos haciendo. No tenía nada específico que preguntarle, sino que sólo quería saber más sobre el lugar. Me dijo que estaría encantada de ayudarme.

"Estas son algunas de las cosas que encontré.

"Primero, el personal de Imaginería pasó más de quince años desarrollando el concepto, diseño y ejecución del Salón de los Presidentes. Dos bibliotecarios investigadores trabajaron de tiempo completo durante quince años y propusieron 600 libros, 300 revistas y 5,000 fotografías para ser utilizadas como material de referencia.

"Cuando fuimos allí, me impresionó lo que dijiste sobre las costuras, Mort. Pero eso no fue más que una gota de agua en el océano en comparación con todo lo demás. Por ejemplo, la silla de George Washington. Es una réplica exacta de la silla en la que se sentó durante la Convención Constitucional de 1787.

"Pero aún más que eso, me gustó Franklin Delano Roosevelt. Supongo que todos saben que sufría parálisis y que usaba soportes en las piernas, pero la mayoría de las personas no piensan en ello. En el Salón de los Presidentes se encuentra sentado en una silla. Si se levantan las perneras del pantalón, se verá que lleva un juego completo de soportes. Ahora bien, podrían haber dejado ese detalle y ni un solo invitado lo habría notado. Pero eso me reafirmó dos lecciones:

atención a los detalles y que todas las cosas predicen con el ejemplo.

"Luego recordé nuestra visita al castillo, y eso hizo surgir más preguntas en mi mente. Así que también regresé allí, para buscar más ejemplos de atención al detalle. Descubrí varias cosas pequeñas e interesantes. Para empezar, terminar el mural de mosaicos requirió el trabajo de seis personas durante dos años. Tiene varios cientos de miles de piezas de vidrio. Algunos de ellos están fundidos con oro y plata de 14 kilates.

No obstante, lo mejor fue algo similar a los nombres que Bill encontró en Main Street: Nunis Gym, etcétera. El castillo tiene escudos de armas que representan a las familias de los colaboradores de Walt Disney. Está el escudo de armas de la familia Nunis, y el de la familia Lund: Sharon Disney Lund es una de las hijas de Walt. También está el escudo de la familia Redmond; Dorothea Redmond es quien diseñó el mosaico.

"Me divertí mucho descubriendo la significación de todos estos detalles. Le conté al integrante del reparto - su nombre es Tim - sobre los otros detalles ocultos sobre los que hablamos, y le pregunté si había algunas otras cosas "divertidas" sobre Disney World que quizá no sean evidentes para el invitado promedio.

Los ojos de Tim brillaron mientras contestaba mi pregunta. "Hay algunas cosas interesantes cerca de la Mansión Embrujada", dijo, y me ofreció llevarme hasta allá. Durante el trayecto, me dio cierta información sobre la atracción. Walt quería una casa embrujada, pero que no fuera un edificio que luciera en ruinas. Para el aspecto apropiado, se decidió por una mansión del sur. Dijo, "Nosotros cuidaremos el terreno y las cosas exteriores; los fantasmas pueden dedicarse al interior".

"Para ayudar a los fantasmas a mantener el aspecto arruinado de la Mansión Embrujada, Disney World compra un "polvo" especial a granel, y lo esparce con un irrigador de fertilizante. Desde que abrió el parque, han esparcido suficiente polvo para enterrar la mansión en su totalidad.

¡Cuando llegamos a la mansión, Tim me enseñó los lugares donde los diseñadores se habían divertido con los detalles. Por ejemplo, hay un grupo de tumbas fuera de la mansión. Los nombres que aparecen en las tumbas son los de los imagineros que ayudaron a crear la atracción. Los copié.

Carmen comenzó a leer de su cuaderno.

- El abuelo Marc es en realidad Marc Davis. Es el director de arte que hizo la mayor parte del diseño conceptual de la atracción.

"Un hombre llamado Martin es Bud Martin, antiguo jefe del departamento de efectos especiales.

"El Hermano Dave" es Dave Burkhart, el director artístico que ayudó a construir los modelos de la Mansión Encantada.

"Wathel Bender" es Wathel Rogers. Por estos rumbos es conocido como el abuelo de los muñecos audio - animatrónicos. Esta es la tecnología que hace que los objetos inanimados se muevan como seres vivientes. Es lo que hace que Lincoln se mueva y hable.

Así que, de cualquier modo, luego de vagar y recolectar estos pequeños detalles intrigantes un rato, me di cuenta que ni siquiera había reflexionado sobre mis fortalezas no desarrolladas. Así que, en realidad, no estaba siguiendo el espíritu de tu asignación, Mort. No estaba siendo muy estructurada con respecto a esta tarea, lo cual me sorprendió cuando lo pensé, porque por lo general soy una persona muy estructurada.

"¿Entonces, qué estaba haciendo? Estaba yendo a la deriva, buscando cosas que me interesaran. Estaba relajada, divirtiéndome. Estaba aprendiendo muchas cosas.

"Allí me golpeó mi fortaleza no desarrollada. Es en gran medida como tú dijiste, Bill. En mi empresa no tenemos suficiente diversión.

"Comencé a darme cuenta que integrar un poco de diversión en mi trabajo es una forma de hacer suavidad, para que las personas interactúen mejor, para poner a las personas en un marco mental más relajado, a fin de que puedan aprender cosas con mayor facilidad. Exactamente como se hace aquí.

"Eso parece ser lo que hacen aquí. Todos los integrantes del reparto que he conocido parecen tomar muy en serio su trabajo. Pero asimismo cada uno de ellos parece divertirse mucho. Y las pequeñas cosas, como los nombres en Main Street, los coronamientos del castillo o las lápidas de la Mansión Embrujada, ayudan a eso.

"Y este es el mensaje que quiero llevarme a mi empresa. Tomamos muy en serio lo que hacemos, y así es como debe ser. Eso nos ha permitido ganar una reputación de desempeño sobresaliente, pero creo que últimamente hemos comenzado a tomarnos a nosotros mismos demasiado en serio.

"La distribución es un negocio difícil. Las personas creen que, por ser tan difícil, es necesario ser serio. Pero es posible ser serio sin caer en la solemnidad. Yo quiero empleados que disfruten al venir a trabajar, que

lleguen todas las mañanas con ilusiones y ánimo. Necesitamos un poco de sentido del humor, para recobrarlos, cuando tocamos uno de esos puntos difíciles.

Carmen pudo ver que todos estaban de acuerdo con ella.

"Asimismo, tanto en el cuidado de la salud como en la distribución, la consolidación es cada día mayor. Fusiones, adquisiciones, lo que ustedes quieran. A veces esta competencia y estos cambios pueden ser atemorizantes, pero yo no quiero que la empresa se paralice de miedo. Quiero que todos nos divirtamos más.

"Tal vez cada uno de nosotros considere que su empresa es única. Y cada una lo es. Bill, tu banco o Alan, tu empresa de software. Pero todos enfrentamos los mismos problemas. Ese es otro mensaje que recibo con plena potencia.

- Tienes toda la razón -, dijo Judy.

- Pero, ¿saben? - Continuó Carmen, - de todas las cosas que estoy aprendiendo, creo que lo primero que voy a hacer a mi regreso es reconstruir algunas de las cosas que solíamos hacer cuando éramos más pequeños. Por supuesto que puede haber problemas. Necesitamos disfrutar nuestro trabajo, pero asimismo es fundamental no perder la seriedad con respecto de los resultados: calidad y servicio al cliente. Me imagino que la mejor manera de hacerlo es sencillamente decirle a las personas lo que aprendí aquí y lo que planeo hacer al respecto.

Creo que vale la pena pensar en esta idea -, dijo Mort. - Todos ustedes tienen a personas en sus empresas que en este momento se preguntan qué están aprendiendo aquí y cómo lo van a poner en funcionamiento. Cuando menos, eso los pone muy nerviosos, quizá hasta los atemorice. La manera más sencilla de manejarlo es hacerlo directamente y de frente. Decirles qué aprendieron aquí. Hacerles saber cuáles son sus ideas. Y recibir retroalimentación sobre la manera de poner en funcionamiento las ideas. Esto ayudará a romper el hielo y a superar la inercia.

Carmen miró sus notas antes de continuar.

Cuando se acercaba la hora del almuerzo, decidí que estaba de humor para algo de cocina francesa auténtica, de modo que tomé el monorriel hasta Epcot y el Pabellón Francés.

"Después de ordenar el almuerzo, comencé a platicar con una joven pareja que se encontraba en la mesa vecina. Aprendí dos cosas de ellos: primero, que estaban pasando momentos maravillosos. Era como si viajaran alrededor del mundo, me dijeron. Les comenté que sonaba muy divertido, pero debo confesar que secretamente pensaba Claro que sí.

"Luego la esposa me dijo: "No podemos permitirnos ir a Italia o a Francia, al menos por ahora. Pero sí podemos venir aquí. Y entonces me di cuenta del tipo de magia que este lugar representa. Esa pareja no se engañaba a sí misma pensando que era igual que lo auténtico. Su presupuesto es limitado, y más adelante quizá pueden ir a Europa, pero por ahora con la ilusión es bastante. Después de todo, se trata de una ilusión bastante buena, ¿no es así?"

"Por otra parte, no eran en absoluto inocentes. Habían hecho su tarea. El marido me preguntó si me gustaba la comida, y yo le dije que era muy buena. Estuvo de acuerdo, y comentó la frescura de los hongos silvestres, y continuó diciendo que cada pabellón prepara y sirve comida auténtica del país. Allí, en el Pabellón Francés, estábamos comiendo en un lugar llamado Les Chefs de France. Lo dirigen tres renombrados chefs franceses -. Carmen leyó en su cuaderno:

- Paul Bocuse, Roger Vergé y Gaston LeNotre. Si eso no es que todas las personas predicán con el ejemplo, entonces no sé qué sea.

La conversación del almuerzo me abrió los ojos un poco más y después caminé un poco más por allí para ver las cosas bajo una nueva luz. El Pabellón Francés está modelado con base en la Bella Epoca, y comencé a creer que la vida en esa era debió haber sido muy similar a este escenario, al menos para los franceses más prósperos.

"Eso me recordó algo que decía el profesor de historia de la universidad: "Si me dices algo, lo olvidaré; si me lo enseñas, lo recordaré; y si me involucras en ello, lo comprenderé". Así me sentí con respecto al Pabellón

Francés: me involucraron. Dejé de pensar en él como un lugar para almorzar y comencé a disfrutar el momento: algo que necesito hacer con mayor frecuencia.

"La otra cosa que aprendí de esa joven pareja fue sobre Port Orléans, donde se estaban quedando. El tema principal allí es el Sector Francés de Nueva Orléans. Me dijeron que tenía buenos restaurantes y una hermosa piscina construida en torno a una serpiente marina.

Pero lo que más me gustó fue lo que me dijeron de las habitaciones.

"Cada habitación tiene fotografías y retratos enmarcados en las paredes, lo que le da un aspecto casero. Esta pareja le dijo al ama de llaves lo mucho que les gustaban los cuadros. El ama de llaves dijo. "Esos son mis padres, éste es mi marido y ésta es mi hija". Así se enteraron que los integrantes del reparto usan las fotografías de los integrantes de sus propias familias en las habitaciones.

"Eso me hizo sentir muy bien. Pensé para mi fuero interno, qué detalle tan cálido. Y qué sensación de titularidad. Ya no se trataba de una habitación de hotel: era un dormitorio donde había fotos de familia. Las habitaciones de los hoteles involucran a los integrantes del reparto de una manera muy directa.

"Me doy cuenta que a medida que nuestra empresa creció, perdimos parte de esa sensación de compromiso. Voy a tratar de recuperarla. No estoy muy segura cómo, porque no sé cómo se perdió. Pero sí sé que la voy a recuperar. Y esa es la segunda cosa que voy a hacer.

"También me estoy tomando más consciente de la forma en que los detalles afectan nuestra relación con los clientes. La mayoría de los detalles son pequeños, muchos pasan desapercibidos, aunque en conjunto tienen un efecto muy grande. Hemos estado yendo hacia delante, siendo muy competitivos, adquiriendo clientes. Pero después de que los captamos, a veces dejamos que los detalles se deslicen y pronto son clientes de alguien más. Tenemos que hacer un mejor trabajo al cuidar a estos clientes una vez los captamos.

Debo confesar que el departamento de Ventas, al menos en nuestra empresa, tiene una estructura mental que se enfoca más en la adquisición de los clientes que en su retención. Necesitamos prestar más atención a los detalles que retienen a los clientes que ya tenemos. Como aprendimos de Bill, algo así como dos terceras partes de los invitados de Disney World están aquí por segunda o posterior ocasión. En parte, son los detalles lo que los hace regresar. Creo que si pasamos más tiempo reteniendo a los clientes permitirá mejorar las utilidades.

"Ahora, eso no significa que vayamos a ignorar la adquisición de clientes, porque también es muy importante. Sólo que voy a hacer que mi equipo se oriente más en mantener lo que tenemos, obteniendo más volumen de cada cuenta: pensando en los clientes en vez de hacerlo en la participación en el mercado.

"Otra cosa que se me ocurrió es vigilar mejor a los clientes que adquirimos. Al igual que la mayoría de las empresas, pasamos demasiado tiempo contando a los nuevos clientes. Debemos cambiar eso. Esta es una nota que escribí para mí misma: 'Es más importante adquirir clientes que cuenten, en lugar de contar a los clientes que se adquieren'. Y eso es precisamente lo que vamos a hacer. Vamos a buscar con mayor cuidado el conseguir a los clientes apropiados.

"También voy a usar las ideas de Judy acerca de contratación y capacitación. Pero no me voy a detener allí. Me gusta la idea de desarrollar el enfoque hacia los clientes en todo lo que se hace: que todos prediquen con el ejemplo; de modo que voy a promover la idea de Alan de dar a todos en la empresa una tarjeta con el título de 'Relaciones con los Clientes'. Si soy buena para vender, debo poder demostrarle a mi jefe el valor de esto.

"Estoy segura que se me ocurrirán más ideas para cuando regrese al trabajo. Creo que por ahora eso es todo... Excepto por una cosa.

Mort, ¿puedo decir algo sobre las doce cosas que mis hijos encontraron en Wilderness Lodge?"

- Bueno, creo que... -, comenzó Mort, pero lo interrumpió un breve y agudo silbido. Todos se volvieron hacia Don, que tenía un dedo en los labios. Este guiñó un ojo.

Mort parecía complacido.

- Lo siento, Carmen -, dijo. - Don dice que tenemos que esperar.

13

CREAR ALIANZAS ESTRATEGICAS SOLIDAS

Día 3, de las 2:45 a las 3:00 de la tarde

Mort se volvió lentamente hacia Alan.

- Muy bien -, dijo. - Ahora le toca al que tiene sombrero.

Alan sonrió y se movió hacia el frente del grupo.

- Bueno, yo esperaba tener a un invitado, pero aún no aparece, así que primero les contaré una historia propia y luego hablaré de algo que observé.

"Hace un par de años, mi sobrino tomó una clase básica de cómputo en el colegio comunitario de nuestra localidad. El instructor dividió a los 20 alumnos de la clase en cuatro equipos de cinco integrantes.

"Cada equipo debía recabar datos de fuentes locales, crear una base de datos, generar hojas electrónicas, gráficas y otras formas de medición. El proyecto final consistía en presentar el trabajo en forma de cuaderno. Esto representaba el 40% de la calificación final de cada integrante.

"Mi sobrino, por lo general es un estudiante bastante inconsistente, quedó transformado. No recuerdo que jamás hubiera dedicado tanto tiempo, energía o compromiso a otra cosa. Después de eso, observé que era más fácil comunicarse con él y que era un mejor participante en equipos en el baloncesto.

"Aprendió tales habilidades - habilidades interpersonales - en tiempo real, al tiempo que tomaba parte en un proyecto que en apariencia carecía de relación. Eso despertó mi curiosidad respecto al instructor. Hice algunas preguntas, y descubrí que esta persona había impartido esta clase desde hacía varios años. Las empresas del área se peleaban por contratar a sus alumnos, tanto por sus habilidades para trabajar en equipo como por todo lo demás.

"Las mesas redondas que se utilizan en Tradiciones para promover el trabajo en equipo trajeron a mi mente esta historia. En la clase de mi sobrino, gran parte de la calificación de los estudiantes dependía de lo bien que el alumno trabajaba con los demás. Así que esa es mi primera lección.

"Una de las cosas que voy a hacer cuando regrese a la oficina será promover parte de este aprendizaje en tiempo real sobre el trabajo en equipo. En nuestras lecciones de capacitación en ventas, las personas se sentarán en mesas redondas. Cuando integremos al personal de Ventas Internas con el de Ventas de Campo, haremos que trabajen en equipos sobre tareas reales. Me gustaron tanto las mesas redondas que voy a conseguir una para la nueva sala de conferencias en donde nos reunimos con proveedores y clientes.

"La otra cosa es una pequeña observación sobre lo que aprendimos aquí. Todos venimos de empresas cuyo

tamaño va de muy grandes a muy pequeñas. Pero lo que estamos aprendiendo aquí se aplica a cualquier negocio. Mi esposa es un buen ejemplo. Está en el proceso de dejar su empleo y comenzar un negocio propio. Ahora bien, una de las cosas que aprendimos en nuestro primer día aquí fue que, a los ojos de un cliente, una empresa casera es juzgada con el mismo rasero que Disney, Federal Express y L.L. Bean. Esa primera lección se aplica a ella en la misma medida que a cualquiera de nosotros. De hecho, al decir esto, me doy cuenta que también se aplica a mi sobrino. El trabaja en bienes raíces, y sus clientes hacen las mismas llamadas telefónicas que discutimos antes. No le va a gustar mucho cuando lo diga contra quién compite, pero deberá entender el hecho de que la competencia es mayor de lo que él pensaba.

Alan se levantó y se acercó a un hombre que se había acercado al área y parecía buscar a alguien. El hombre, musculoso y de cabello oscuro, llevaba una playera de punto y pantalones oscuros.

- Pensé que bromeaba -, dijo Judy.

Les presento a Randy Dent -, dijo Alan. Todos se pusieron de pie, se presentaron con Randy y le dijeron que estaban encantados de que pudiera unirse a ellos. Alan hizo un espacio para Randy junto a él en la banca.

- Primero, algo de antecedentes -, dijo Alan al grupo. - Caminaba por Main Street, sin observar los nombres que Bill vio en el segundo piso. Tampoco vi los rociadores de plantas en forma de T. Pero vi algo junto a lo que había caminado muchas veces sin observarlo antes:

la historia de Walt Disney.

"El tema principal de esta atracción es la vida y los logros de Walt:

sus películas, sus Oscars, fotografías con Laurel y Hardy, y otros amigos. Es algo que quiero que mis hijos vean: cómo los sueños de un hombre dieron origen a todo esto.

"Cuando salí de allí, me senté en un banco a pensar en la asignación que nos encargaste, Mort, pero pronto trabé conversación con este señor que se sienta a mi lado. Antes de que pasara mucho tiempo, me dijo: "tú no eres un invitado normal, ¿o sí?" Le dije que no y le expliqué lo que estábamos haciendo.

"Luego este hombre procedió a contarme su historia. Esta es bastante buena y abarcaba gran parte de lo que habíamos discutido. Por eso lo invité a que les relatará a ustedes lo que me contó a mí.

"Primero, ustedes deben saber que Randy tampoco es un invitado ordinario. Es un antiguo integrante del reparto que está de visita. Fue parte del equipo de comunicaciones de Disney durante la construcción de Epcot.

"Randy, ¿podrías decir a mis amigos lo que me contaste a mí?"

Randy comenzó:

- Primero, me siento muy halagado de que Alan considere que mi historia es lo bastante interesante para compartirla con un grupo de escolares -. Todos rieron. - Y trataré de recordar exactamente lo que le dije.

"De cualquier modo, todo esto ocurrió porque Disney es una de las pocas organizaciones en el mundo que eligen una fecha específica con varios años de antelación y dicen que abrirán en esa fecha. "El primero de octubre de 1971 se inaugurará Walt Disney World". "El primero de octubre de 1982 se inaugurará Epcot". Así lo anuncian y no hacen concesiones al respecto.

"En esa época, Epcot era el proyecto privado de construcción más grande del mundo. Desde entonces muchos otros proyectos lo han superado, pero era un proyecto muy grande. Muchas de las personas que trabajaban en él no lo hacían para Disney; eran empleados de los contratistas y subcontratistas. Por lo general, los trabajadores de la construcción no tienen apego especial a un proyecto en particular. Un mes trabajan en un rascacielos en Nueva York, al mes siguiente están en una presa en Utah y al otro mes vienen a Epcot.

"Lo que Disney decidió hacer, y es parte de la forma única de Disney de hacer las cosas, fue hacer que todos estos trabajadores se sintieran parte de la familia Disney: hacerlos que se identificaran con Epcot aun cuando en realidad no formaran parte de la organización Disney. Esto no se había hecho nunca antes.

“Así es como lo hicieron. Cerraron la obra un domingo al mes durante un año. Hay que tener en mente que se trataba del proyecto de construcción más grande del mundo y que se acercaba una fecha de entrega inamovible, por lo que cerrar la obra un día al mes era muy importante.

"Disney trajo varias carpas de circo y las colocó en lo que a la larga sería el estacionamiento de Epcot. El servicio de alimentación se encontraba en una de las tiendas. Cocinábamos hot dogs y hamburguesas, y servíamos Coca - Cola, papas fritas, todo eso. En otras palabras, celebrábamos un día de campo.

"En otra carpa creamos un Epcot en miniatura. Trajimos a los diseñadores, al departamento de arte, a los patrocinadores de los pabellones. Esculpimos el suelo para mostrar dónde estaría la tierra y dónde el agua. Pusimos fotografías de los trabajos a medida que progresaban. Hicimos exhibiciones de dibujos y pinturas para enseñar a todos cómo se vería cuando quedara concluido, y se asignó a una persona para que explicara cada pabellón. Mantuvimos todo actualizado. Compactamos el camino periférico del centro de Epcot, de modo que los autobuses pudieran recorrerlo.

"En ese domingo al mes, cerrábamos y todos los trabajadores podían traer a sus familias, les ofrecíamos un día de campo y los dejábamos que miraran todo. Disfrutaban la comida y después recorrían las carpas y toda la familia podía ver lo que papá, o en algunos casos mamá, hacía.

"Me gustaba quedarme allí ver todo esto. No los engañaré: algunas de estas personas me atemorizaban al máximo. Algunos de esos trabajadores tenían la peor catadura que he visto en mi vida. Pero estos Angeles del Infierno, motociclistas, tipos duros, etcétera; traían a sus novias, a sus esposas e hijos; y los niños corrían por todas partes gritando '¡Aquí es donde trabaja mi papá, este es el edificio de papito!' Después recorrían los pabellones, subían a los autobuses y recorrían la obra. Y yo sabía que estábamos creando en ellos orgullo y titularidad del proyecto.

Hacíamos esto cada mes, de modo que las familias pudieran observar el desarrollo y los trabajadores vieran lo que estaban creando: no sólo la imagen global, sino la forma en que su pequeña pieza encajaba.

"Otra cosa que hicimos fue crear un periódico semanal llamado Noticias de la Construcción de Epcot Center. A dondequiera que iba llevaba dos cámaras y una maleta llena de rollos de película. Me acercaba a un grupo de hombres que trabajaban en algo, tomaba una fotografía del grupo y anotaba sus nombres y lugares de residencia. Durante año y medio publicamos con toda regularidad este periódico semanal. Estaba repleto de fotos. Cada número tenía de veinte a treinta imágenes, tal vez de cuatrocientas o quinientas personas.

"Cada vez me gustaba ir a un pabellón diferente a entrevistar al superintendente para conocer el estado del trabajo. Tampoco nos limitamos a cubrir las áreas de exhibición. Fuimos detrás de los escenarios y realizamos artículos sobre el contratista eléctrico, cosas así. Una historia era sobre el monorriel. Fui a la fábrica donde fundían las vigas, me mostraron cómo colocaban éstas en camiones y las llevaban a la obra.

"Hice esto durante todo el ciclo de construcción de la obra, hasta que Epcot abrió sus puertas el proyecto se terminó a tiempo y dentro del presupuesto, con muy pocas dificultades inesperadas. Esto se debió en parte a los miles de personas que no eran integrantes del reparto.

"Nosotros no pagábamos sus salarios. No les dimos prestaciones. No podíamos hacer las cosas tradicionales que se hacen para mantener contentos a los empleados.

"Entonces, ¿qué podíamos hacer? Los tratamos como si fueran integrantes del reparto. Eso fue lo que hicimos. Y funcionó. Aún recuerdo el día que abrió Epcot, la grandiosa ceremonia de inauguración. Fue un enorme evento. Y casi todos los que trabajaron allí estaban presentes, con sus familias.

- Háblales del Pabellón de la Tierra -, dijo Alan.

- Por supuesto. Un día, Dick Nunis y yo viajábamos en un carrito de golf por la construcción. Esto ocurría más o menos seis meses antes de la inauguración. Fuimos al Pabellón de la Tierra, que tiene un gran atrio con un

restaurante al fondo. En el atrio hay varios móviles de gran tamaño que suben y bajan lentamente por cables suspendidos del techo. Representan cosas sobre la tierra: el tiempo de cosecha, el crecimiento, etcétera.

"El diseñador no estaba contento. Se suponía que las piezas del móvil se mantuvieran fijas en cierta dirección, pero a medida que las grúas los levantaban y bajaban, los cables se retorcían y los móviles giraban lentamente. Varios ingenieros estaban allí, rascándose la cabeza. A nadie se le ocurría una manera de impedir que los cables se retorcieran.

"Había un trabajador cerca de allí, barriendo aserrín. Inclino la escoba y dijo: 'Yo trabajé en una plataforma petrolera. Los cables que usábamos no se retorcían. Tiene que ver con el devanado'.

"Nunis y los demás ingenieros se quedaron allí durante un minuto sin que nadie dijera nada. Luego Nunis se volvió hacia el jefe de ingenieros y le dijo 'compruébalo'. El tipo garabateó varias notas y se alejó. Nunis se volvió hacia el barrendero, le agradeció la sugerencia y le prometió que la pondrían a prueba.

"Así resolvieron el problema. Era sólo un barrendero, pero en la organización Disney se escucha a todo aquel que tenga una idea creativa. Nunis está siempre a la caza de nuevas formas de hacer las cosas, de soluciones creativas a los problemas, y es por ello que ha sido tan bueno para Disney. Muchos gerentes permiten que sus egos se interpongan: si no es idea de ellos, no es buena. A Nunis no le importa de dónde proceda la idea: un integrante del reparto, un invitado, un vicepresidente o un barrendero. Si es buena, la usa y da el crédito correspondiente.

- Entonces, Alan, ¿es eso lo que querías que les contara?

- Exactamente, Randy. Muchas gracias.

Alan se volvió hacia los demás.

- Pensé que si Nunis puede usar las ideas de otras personas, y si la Liga Americana emplea el bateador designado, yo también podría hacerlo. Así que dejé que Randy fuera mi bateador designado. ¿Está bien, Mort?

- Con una historia como ésta, ¿por qué no? - Replicó Mort.

- De cualquier modo, pasé el resto del tiempo caminando y pensando. Pensaba en mi empresa y en la manera en que la dirigimos, cómo comercializamos y distribuimos nuestros productos.

"Nosotros somos una firma de software; y bastante buena, por cierto. Pero tendemos a pensar en la calidad como si sólo se refiriera las cosas. Tenemos alianzas y socios estratégicos. Y hemos realizado un buen trabajo en la reestructuración de la parte 'objeto' de esas relaciones. Tenemos acuerdos; nuestras computadoras hablan entre sí; realizamos reuniones con nuestros socios. Hacemos gran parte de lo que los expertos en calidad dicen que uno debe hacer.

"Pero hasta ahora, nunca se nos había ocurrido enfrentar las metas del modo en que Disney lo hizo en Epcot. Si aplicamos el mismo tipo de pensamiento a nuestras relaciones externas, serán mucho más fuertes de lo que ya son: y de hecho son bastante buenas.

"A eso se reduce todo. La calidad no es sobre posibilidades limitadas. La calidad es respecto a posibilidades ilimitadas. Si se comienza a pensar en la calidad en términos de posibilidades ilimitadas, cambia el modo de pensar. Así, una de las cosas que voy a hacer en mi empresa es insistir que todos comiencen a pensar en términos de posibilidades ilimitadas. Y cerciorarme de que comprenden lo que eso significa. Voy a decirles lo que Randy nos contó.

"¿Y quién sabe hacia dónde nos lleve eso? Sólo sé que podemos llevar la calidad mucho más lejos de lo que hemos hecho hasta ahora.

14

ALGUIEN CON PASION.

Día 3, de las 3:00 a las 3:15 de la tarde

Bien, Don, parece que te llegó la hora -, dijo Mort.

Don titubeó.

- Primero, debo confesar algo. No sé si se habrán dado cuenta, pero no estaba muy feliz de estar aquí. Valoro mucho mi tiempo y no me gusta desperdiciarlo. Tuve que dejar pendiente una gran cantidad de trabajo para hacer este viaje. Pero mi jefe insistió.

"No puedo decir que no haya disfrutado y aprendido de algunas partes de este viaje, pero esta mañana aún sentía que estaba desperdiciando un tiempo valioso. Así que decidí comprobar una cosa y después hacer algo para salir del paso.

"Lo que quería revisar era, ¿qué era lo que Carmen trataba de decirnos sobre Wilderness Lodge y que Mort no quería que dijera? ¿Por qué, Mort?"

Mort sonrió.

- Porque esperaba que alguien fuera lo bastante curioso para investigar un poco por sí solo -, admitió.

- Bueno, pues funcionó. Decidí que sean lo que fueren esas doce cosas que no encajaban, las encontraría.

Así que fin al hotel y comencé a hacer preguntas. Pregunté a dos integrantes del reparto si conocían algo que no estuviera de acuerdo con el tema del hotel. Se rascaron la cabeza y dijeron que no se les ocurría nada: todo estaba para que pareciera un parque nacional del Oeste.

"Luego se nos unieron otros dos integrantes en el vestíbulo, y al poco tiempo teníamos una animada discusión. Yo insistía que algo no encajaba en el tema del hotel y que quería saber qué era. Y ellos seguían insistiendo que todo se ajustaba al tema.

"Por último les dije, 'No se preocupen. Ustedes no tienen tiempo de estar aquí parados y contestar a una serie de preguntas de Mickey Mouse.*"

"No había terminado de decir eso cuando una chica exclamo:

'¡Mickey Mouse!' Y luego los demás dijeron: '¡Eso es!'

"Y yo dije '¿Y qué es eso?'"

" - Mickey Mouse!' Dijo una chica. 'Hay una docena o más de imágenes de Mickey Mouse ocultas entre los detalles. Se les llama 'Mickeyes ocultos'. Por aquí, se los mostraré, y la chica señaló a la enorme chimenea de piedra. Yo aún no entendía nada. La chica me dijo, "mire la forma de las rocas a la derecha de la capa rojiza, a más o menos ocho metros del suelo. Por supuesto, si alguien mira lo bastante de cerca, podrá ver la forma de la cabeza y las orejas de Mickey.

"Y entonces todos comenzaron a hablar. 'Cuando vaya al cubil del león, observe a la izquierda de la tienda

india, en la pared lejana'. Yo comencé a anotar los lugares donde me decían que había Mickeys ocultos y, por supuesto, me dijeron de doce de ellos en el hotel o en sus inmediaciones. Parece ser que todas las atracciones, hoteles y tiendas tienen al menos un Mickey oculto.

"Según los integrantes del reparto, los Mickeys ocultos comenzaron como una broma que los imagineros se gastaban entre sí. En los diseños y planos de construcción, "escondían" Mickeys en donde podrían ser vistos lo mismo que la nariz en un rostro, si alguien sabía dónde buscar.

"Pero nadie llevó un registro de todos ellos. Y a medida que las atracciones cambiaban con el paso del tiempo, unos se perdieron y se agregaron otros. Pero los integrantes del reparto lo convirtieron en un torneo. Compiten para ver quién encuentra más Mickeys ocultos. Me recuerdan a los observadores de pájaros, que viajan por todo el mundo llevando listas y reuniéndose para presumir y comparar notas.

"¿Quieres decir que hay otros además de los de Wilderness Lodge? - Preguntó Alan.

- ¿Juegas al golf? - Preguntó Don a su vez.

- Algunos dicen que no -, bromeó Alan. ¿Quieres jugar conmigo luego que terminemos aquí?

- Por supuesto -, dijo Don. - Y si jugamos en Magnolia, recordemos buscar un Mickey oculto en la trampa de arena del sexto hoyo. O en el putting green de Osprey Ridge. Y si alguno de ustedes va de nuevo al Mundo Pequeño, cosa que no pienso hacer a menos que alguien me amenace con daño físico, busquen las sombras que provocan las orejas del canguro bebé. Conforman un Mickey. Splash Mountain tiene una nube con forma de Mickey Mouse al final. Veamos... - dio un vistazo a su cuaderno. - No puedo leer mis notas.

- Ah, sí. Este me gusta. En Epcot, en el Pabellón Noruego, hay un mural que describe la historia de Noruega. Uno de los hombres que aparecen es el imaginero que diseñó el pabellón. Y no sólo se puso en el mural, sino que además lleva un reloj de Mickey Mouse. Y otro de los vikingos lleva unas orejas de Mickey.

"¿Algunos de ustedes han llevado a sus hijos a ver El rey León? - Preguntó. Judy y Carmen asintieron. - Cuando renten el video, observen muy bien a las hormigas que cruzan la pantalla. Una de ellas lleva orejas de Mickey Mouse.

- Oye, Don -, preguntó Carmen. - ¿Puedes darme una lista de los Mickeys ocultos que encontraste? Quiero impresionar a mis hijos.

- Nunca podrás leer mi letra. De hecho, a veces ni yo mismo puedo leerla. Voy a preparar una lista en la computadora y te la enviaré más adelante por fax, ¿de acuerdo?

"De cualquier modo, salí de Wilderness Lodge con varias páginas de notas sobre los Mickeys ocultos, pero poca cosa más. Todo esto fue muy divertido, pero no esperaba extraer nada significativo. Sé que hablaste de atención a los detalles, Mort, pero yo estoy acostumbrado a pensar en términos de prioridades. A veces las cosas pasan con tal velocidad en nuestro negocio que tengo que realizar una especie de filtro, preocuparme primero de las urgencias y dejar los detalles para después.

"Así, regresé aquí y vagué un poco más, fui a un par de atracciones, me compré un hot dog y me senté en una banca viendo pasar a todas estas personas exageradamente felices.

"Entonces, cuando estaba sentado, vi a una niña con una gorra de zanahoria, que parecía estar pasando unos momentos extraordinarios. Y recordé que la había visto antes - ¿cómo olvidarla, con sus anteojos para sol de Mickey Mouse y una gran gorra de Tribilín, con las orejas colgantes? Cuando nos sentamos en el restaurante a tomar café, la vi por la ventana. Entonces estaba bastante triste; ¿la recuerdan?

Así que me acerqué a estas personas, les mostré el gafete y la carta y les expliqué lo que hacía en el parque. Les dije que había visto a la pequeña - se llama Nancy - llorando por algo hacía dos días y que me alegraba ver que ahora se estaba divirtiendo.

Don hizo una pausa para detectar la reacción del grupo.

- Esto es lo que me dijeron. Nancy había estado formada para obtener el autógrafo del Capitán Garfio. Y

justo cuando llegó su turno, el Capitán desapareció de pronto. Esto la entristeció de inmediato, por lo que rompió en un llanto inconsolable. Así salieron del juego.

"El padre detuvo a un integrante del reparto para quejarse por el grosero comportamiento del Capitán Garfio. El integrante del reparto pidió una disculpa y explicó que cuando un Capitán Garfio termina su turno, es reemplazado por otro. Aparentemente hubo una confusión y el nuevo Capitán Garfio no tomó su lugar con suficiente rapidez. El integrante del reparto preguntó a la familia dónde se hospedaban y dijo que trataría de arreglar las cosas para Nancy.

"Cuando Nancy regresó a su habitación, había un muñeco de Peter Pan y una nota en la cama. Esta decía: 'Querida Nancy: Lamento mucho que el Capitán Garfio haya sido malo contigo hoy. Algunos días también es malo conmigo. Por favor regresa y visítanos pronto. Tu amigo, Peter Pan'.

"Nancy estaba entusiasmada: ¡Peter Pan había volado hasta su habitación y le había dejado una nota en la cama!

"Me impresionó mucho la eficiencia de esta operación. En el poco tiempo que les tomó regresar al Hotel Contemporáneo para el almuerzo y la siesta de Nancy, ocurrieron muchas cosas. El integrante del reparto con quien se quejaron llamó al hotel e hizo que alguien escribiera una nota. Esa misma persona consiguió un muñeco y coordinó con el ama de llaves del piso para que dejaran el muñeco y la nota en la habitación.

"Antes de eso, yo había visto otra cosa. Estaba en algún lugar de la Tierra de la Fantasía. Una mujer, que tenía un cono de helado en la mano, platicaba con una amiga. Una gaviota bajó y tiró el cono al suelo, y más o menos una docena de gaviotas, que salieron no sé de dónde, y aterrizaron allí.

"Un integrante del reparto vio todo esto. De inmediato acompañó a la mujer hasta el primer lugar en la fila de los helados y le regaló un cono.

"Me acerqué a la mujer con el helado y le pregunté al respecto. Al principio ella pensó que yo era un reportero. Aun después de que le expliqué lo que estaba haciendo y que el único reportaje que haría sería para un grupo muy reducido, la mujer insistió en darme su nombre y número telefónico, en caso que yo quisiera su fotografía para la historia.

"Ahora bien, ambas fueron situaciones en las que un problema

- un integrante del reparto que cometió un error y una gaviota que provocó un accidente - fue corregido de manera inmediata y eficaz. ¿Cómo hacen eso, Mort?

- Es un proceso llamado Recuperación del Servicio -, dijo Mort.

- Cuando algo no ocurre del modo que alguien lo espera, el reparto hace un esfuerzo adicional para corregirlo. No quieren que nadie salga de aquí desilusionado, por lo que tienen la práctica de hacer que las cosas regresen a un estado de equilibrio. Creo que mantener la fidelidad de los invitados es fundamental. También ayuda a mantener el compromiso de los integrantes del reparto, porque les da la oportunidad de corregir las cosas de inmediato para ese invitado. Como con todo lo demás, Disney invierte grandes cantidades de dinero y energía en una buena recuperación, pero el esfuerzo bien vale la pena.

"Pero me gustaría escuchar más sobre tu recorrido. ¿Qué concluyes de lo que viste? ¿Y cómo te afectará cuando regreses a tu trabajo?

Don se quedó un momento en silencio, reuniendo sus pensamientos. Cuando alzó la mirada, fue como si toda la tensión que había llevado consigo durante los últimos días se hubiera desvanecido. Incluso sonrió al comenzar a hablar.

De manera espontánea, los demás le devolvieron la sonrisa y esperaron.

Como dije, yo no veía la relevancia de todo esto en mi trabajo y en mi empresa. Quiero decir, parte de esto es interesante ciertamente, pero para mí - resultados finales - no pasaba de ser una cacería de datos raros y prácticas extrañas. Y entonces algo ocurrió.

"Estaba sentado en una banca y listo para empezar cuando una pareja se sentó junto a mí, de modo que la mujer pudiera amarrarse una agujeta. El hombre le comentaba algo sobre lo limpio que está el lugar. Ella asintió

y comenzaron a tratar de adivinar cuántas personas trabajan allí. Ella dijo que 300. El afirmó que son más bien 400 ó 500. En ese momento, ya no pude resistir.

"Y les dije que 45,000. Naturalmente, se sorprendieron. Los dejé así durante un rato. Luego les expliqué por qué y cómo lo sé.

"Y entonces se sorprendieron aún más. 'Sabe usted', me dijo el hombre, 'si más personas en más empresas tuvieran la misma dedicación con sus clientes, esas empresas serían más rentables, los empleos serían más seguros, y yo sería un cliente más feliz. No son muchas las personas que tienen ese mismo grado de pasión en lo referente a hacer las cosas bien para sus clientes'. Y con eso, se levantaron, se despidieron y se alejaron.

"Lo que ocurrió fue que el hombre dijo 'pasión'. Y cuando lo dijo, desencadenó algo en mi interior. Me recordó algo que una vez dijo mi entrenador de fútbol americano en la secundaria.

"Yo no era el atleta más talentoso o con la mejor coordinación del equipo, pero siempre jugaba con gran pasión. En el tercer año, tuve que compartir la posición de guardia derecho con otro jugador.

Por lo general el otro comenzaba los juegos y yo permanecía mucho tiempo en la banca. Pero yo siempre estaba dispuesto y, aunque rara vez comenzaba los juegos, casi siempre jugaba.

"Un día en la práctica, las cosas no iban bien. Todo mundo estaba apenas sobrellevando el entrenamiento. Yo golpeaba duro, pero pensaba en aflojar el paso.

Entonces el entrenador nos llamó fuera del campo y nos reunió en la línea de banda.

"Aún puedo verlo sentado en la banca, y aún puedo oír su voz. Dijo, '¿A cuántos de ustedes les interesa ganar el juego del viernes por la noche?'

"Cuarenta y un manos se levantaron.

"Pues les tengo malas noticias", dijo. "Estar interesado no es suficiente. Muchas personas están interesadas en muchas cosas. A mí me interesa ganar el Maratón de Boston. ¿Pero saben qué? Nunca lo voy a ganar. No estoy comprometido a ganarlo. No estoy apasionado por ganarlo. Eso es lo que se requiere: ¡pasión y compromiso! Y ustedes están tan lejos de la pasión y del compromiso como cualquier otra persona. De hecho, hay un solo jugador que demuestra algo de pasión, y es Jenkins.

"Pero les voy a decir algo", continuó. "Yo estoy apasionado con el juego del viernes por la noche. Y estoy tan apasionado que les voy a hacer una promesa. Todos los que entren al campo ese día tendrán pasión y compromiso.

"En este momento sólo tengo a una persona que iniciará el juego:

Jenkins. No pondré a jugar a nadie que no tenga pasión por ganar. Si Jenkins entra solo al campo, que así sea. Uno con pasión es mejor que cuarenta con un mero interés."

"Y después de eso, salió del campo y su asistente dirigió el resto de la práctica.

"El viernes siguiente yo inicié el juego, y fue uno de los mejores de la temporada. Ganamos 35 a 6. Después de eso, yo inicié todo los juegos. Me grabé esas palabras en el tercer y el cuarto años.

"De inmediato me di cuenta por qué pensaba en el entrenador. Percibí la misma pasión en los integrantes del reparto que me ayudaron a encontrar los Mickeyes ocultos. Aun cuando no entendían de qué diablos hablaba yo, fueron entusiastas y comprometidos. Todos parecían apasionados por ayudarme a encontrar lo que fuera, aun cuando yo no tenía ni una sola pista.

"También me di cuenta que percibí la misma pasión en el integrante del reparto que habló de las cartas en el tablero de avisos. Y en Michael Eisner, y en todos ustedes -. Don hizo una pausa.

- Continúa -, dijo Mort. - Dinos cómo vas a aplicar esto en tu trabajo.

Don reflexionó un momento.

- Bien, creo que he hecho un trabajo magnífico en lo referente a calidad del producto en mi empresa. Tenemos cifras que vigilamos todos los días. Estamos apasionados con esas cosas. Pero eso no es lo mismo que apasionarse con los clientes. Apasionarse con la calidad sólo es parte de hacerlo con los clientes.

"Y eso es lo que ocurre aquí. Las personas tienen pasión por las experiencias de los invitados. Los vehículos para hacerla una experiencia grandiosa son las cosas de las que hablamos. Yo no vi de qué forma la pintura de hoja de oro o el mural, o Tradiciones, o cualquier otra cosa constituyen una diferencia para mi equipo de trabajo. La verdad es que no la constituyen: para mí.

"Pero aquí sí. Esas cosas están aquí por la diversión y la magia, que son la razón de ser de este lugar.

"Contribuyen a la experiencia total, y eso es lo que cuenta. Lo que quiero decir, es que debemos enfrentarlo, este no es el lugar más barato del mundo para visitar. Para mí en lo personal, nunca me entusiasmaré tanto como tú, Judy. Pero cuando se observa, es preciso admitir que el personal de Disney proporciona valor.

"Y eso es lo que deben hacer todas las empresas. Disney tiene que dar valor, y nosotros también. Es tan sencillo que lo pasé por alto.

"Todo esto es un circunloquio para decir que mi plan de acción sólo consiste de un paso: voy a hacer las cosas con la misma pasión que he tenido por la calidad y simplemente convertirla en pasión por la experiencia total de cada cliente. En las palabras es un cambio pequeño, pero deberá producir una gran transformación en la forma en que nosotros hacemos las cosas y en la manera en que nuestros clientes nos perciben. Por sí solo, este cambio amortizará todo el viaje.

"Y gracias por aguantarme. Espero que haya valido la pena.

Judy sonrió y le dio la mano.

- Sabía que te convencerías.

Mientras el resto de la Pandilla de los Cinco platicaba y se preparaban para seguir sus caminos separados, Carmen hizo una anotación final en su cuaderno:

"Una persona con pasión es mejor que cuarenta que solo están interesados."

Y sonrió, pensando en Don.

EL CONJUNTO DE HERRAMIENTAS DEL LÍDER:

Cómo poner en funcionamiento las lecciones en la empresa

Las personas que leyeron este libro antes de que entrara a tipografía y a prensa provienen de distintos tipos y tamaños de organizaciones. Uno trabaja en una pequeña organización de servicio comunitario, otro lo hace en una agencia de publicidad. Dos son presidentes de empresas de tamaño pequeño a mediano y cuatro son directores de capacitación en organizaciones muy importantes. Pero ellos, y los otros ocho "lectores externos", tenían una solicitud común: que este libro fuera un vehículo para que pudieran emplearlo con otros integrantes de su equipo para, como lo expresó uno de ellos, "saltar por encima de la competencia".

Esa es la razón de ser de este libro. Es una forma de ayudar al lector a hacer del enfoque con los clientes una parte tan importante del negocio como lo es de la forma en que lo hace Disney. Las personas que probaron este libro descubrieron que los ayudó a construir el espíritu de equipo, afinar el enfoque a los clientes y mejorar sus sistemas.

Es posible usar este conjunto de herramientas como parte de un programa "almorzar y aprender", o bien para examinar la forma en que se hacen las cosas con los clientes internos o externos.

En pocas palabras, este conjunto de herramientas es un vehículo para crear un banco de ideas propio. Es posible reunir a un grupo de empleados de diferentes funciones de la organización o del área funcional del lector. O al equipo ejecutivo. Si el lector trabaja por su cuenta, podrá discutir consigo mismo, o bien con cuatro a siete personas que también trabajen de manera independiente. Si se reúne con un grupo de estudio, usarlo como vehículo para examinar alternativas. Cada persona experimenta este material de manera distinta. Al dirigir una discusión, se fomentará la comparación de percepciones diferentes, se mejorará la solución creativa de problemas y se aumentará la capacidad de recibir nuevas ideas.

Prepararse para la discusión

Las discusiones funcionan mejor con grupos pequeños de cinco a seis personas. Si el lector trabaja con un público grande, podrá pedir que se reúnan en grupos pequeños, para discutir y registrar sus ideas, y después volver a reunir el grupo grande para compartir las conclusiones. Un arreglo de sillas en círculo promueve la interacción.

Preparar una lista de preguntas de discusión. Escribir de dos a tres de ellas en un rotafolio para exhibirlas durante la discusión. Usar las preguntas de la lista o generar otras propias. Usar letras grandes. El propósito de exhibir las preguntas es mantener al grupo centrado en la discusión, en gran medida del mismo modo que se emplearía un orden del día de la reunión.

Compartir las preguntas con los participantes antes de la discusión. Esto les dará tiempo para reflexionar y les permitirá hacer referencia a secciones específicas del libro.

Quizá desee pedir que agreguen otras preguntas a la lista.

Dirigir la discusión

Colocar las preguntas de modo que todos los participantes puedan verlas.

Hacer una pregunta cada vez. Después de que la discusión comience, tratar de permanecer al margen. Entregar al grupo el control de la discusión. Evitar repetir la pregunta a menos que el grupo comience a divagar, en ese caso llevarlos de nuevo a la pregunta enunciada. Si las personas parecen renuentes, a participar, invitarlos a la discusión con preguntas como, "Pedro, ¿qué piensas de esto?" Anotar todas las ideas que se sugieren.

Resumir. Antes de seguir con la siguiente pregunta, hacer un breve resumen de los puntos principales que se discutieron. Hacer referencia a los puntos que se pusieron por escrito.

PREGUNTAS 1

Lección 1:

La competencia es cualquiera con quien el cliente lo compara a uno

- Recuerde una situación en la que se haya sentido impresionado por el nivel de servicio que recibió. ¿Cómo elevó las expectativas de usted con respecto de otras empresas?
- ¿Cómo se compara el servicio de su empresa?
- ¿Quiénes son sus competidores directos?
- ¿Contra quién más podría usted ser comparado?
- ¿Qué sugiere eso respecto a la forma en que se podría cambiar la manera de hacer las cosas?

Lección 2:

Prestar una fanática atención a los detalles

- ¿Qué detalles se interponen en la facilidad de hacer negocios con usted?
- ¿Qué detalles podrían mejorarse para que los clientes sigan regresando?
- ¿Qué detalles del lugar de trabajo podrían convertirse en "amarraderos"?

Lección 3

Todos predicán con el ejemplo

- Piense en la forma en que las personas realizan sus trabajos en la empresa. ¿Se podría adaptar el término "dinámicamente amistoso" al entorno de la empresa?
- ¿Cómo se podría expandir el servicio al cliente de ser un departamento a convertirse en una tradición?
- A escala individual, ¿cómo se podría hacer un trabajo aún mejor de "predicar con el ejemplo" de lo que es hoy en día?
- ¿Qué significa "predicar con el ejemplo" en la empresa?
- ¿De qué manera sería diferente la experiencia de un cliente si "predicaran con el ejemplo" todos los empleados de la empresa?

Lección 4

Todas las cosas predicán con el ejemplo

- Recuerde la pintura de hoja de oro en el carrusel. ¿Qué mensajes se envían a los asociados y empleados

respecto al valor de los clientes?

- Teniendo en mente la importancia de las cosas que no se ven, ¿de qué manera se podría recordar que los clientes son "oro puro" a los empleados?
- Imagine que todas las cosas en la empresa predicaran con el ejemplo. ¿Cómo se vería eso?
- ¿Qué cosa podría cambiarse para que predicara mejor con el ejemplo?

Lección 5

Se escucha mejor a los clientes a través de muchas orejas

- ¿Cómo puede la empresa "ponerse las orejas" para rastrear la satisfacción de los clientes?
- ¿Cómo podría ser más creativo y divertido el proceso de recolectar retroalimentación?
- Recuerde el impacto de la acción inmediata. ¿Cómo podría mejorar el tiempo de respuesta?
- Identificar y enumerar los aspectos en el trabajo que suponen contacto con el cliente (este punto se emplea mejor en grupos de discusión homogéneos).
- ¿Qué puntos de escucha, formales e informales, podrían usarse y no se utilizan?
- ¿Cómo podría la empresa responder mejor a las necesidades de los clientes?

Lección 6:

Recompensar, reconocer y celebrar

- ¿Con qué frecuencia no se reconoce un buen desempeño?
- En general, ¿cuál es la relación de retroalimentación positiva a negativa en la empresa, planta, departamento, etcétera?
- ¿Cómo podría mejorarse tal relación?
- ¿Cuál es su relación personal de retroalimentación positiva a negativa?

Lección 7:

Todos constituyen una diferencia

- Al pensar en la máquina de escribir con una tecla descompuesta, ¿cómo podría aplicarse esta lección a la empresa?
- ¿De qué maneras ha experimentado esta lección la empresa?
- ¿Cómo es posible comunicar esta creencia a los demás en la empresa?

PREGUNTAS GENERALES

- ¿Cuál es el mensaje principal de este libro?
- ¿Qué percepciones se obtuvieron de la lectura de este libro?
- ¿Qué cosa hará usted de manera diferente, comenzando el día de hoy?

Final de la discusión

En una o dos oraciones, establezca lo que ha logrado en relación con las preguntas iniciales propuestas. Si la meta última de su discusión es la aplicación, entonces diseñe un plan de acción que incluya el quién, el qué y el cuándo.