

1

Hacer magia

«No es la magia lo que hace que todo funcione sino que es nuestro modo de trabajar lo que origina la magia». Todos los que trabajan en Walt Disney World® Resort aprenden este principio, y el resultado ha sido mágico para los Invitados y la cuenta de resultados. También usted puede poner magia en su organización, en su familia y en su entorno si sigue las estrategias de liderazgo que encontrará en este libro.

Durante mis 16 años de alto directivo de Disney repetí cientos de veces la frase sobre la creación de magia, pero toda la carga de su significado me golpeó con la fuerza de un huracán, literalmente, en el verano del 2004. Fue entonces cuando tres grandes huracanes arrasaron Disney World en poco más de un mes. Normalmente, las tormentas tropicales no causan daños graves en Orlando, ya que se encuentra a unos 85 kilómetros de ambas costas. De hecho, hacía 44 años que la ciudad no sufría una devastación directa. Entonces llegó el año 2004 y los dos azotes sucesivos del *Charley* y el *Frances*.

El huracán *Charley* arrasó Orlando el viernes 13 de agosto con ráfagas de hasta 170 kilómetros por hora que derribaron árboles y líneas eléctricas y arrancaron tejados de los edificios. Aún no se había recuperado totalmente la zona cuando llegó el bramido del *Frances* dos semanas más tarde, durante el puente del Día de los Trabajadores, nada menos, cuando

Disney World albergaba a 75.000 Invitados. Nos vimos obligados a cerrar los parques temáticos en ambas ocasiones, algo que sólo habíamos hecho dos veces con anterioridad: una a causa de los ataques del 11 de septiembre del 2001 y otra, en 1999, debido al huracán *Floyd* que, afortunadamente, se desvió en el último momento, pero esta vez teníamos que asegurar las escotillas, y cuando éstas se encuentran esparcidas a lo largo y ancho de 75 kilómetros cuadrados, es una tarea monumental.

Lo que más recuerdo de aquel calvario no son las terroríficas ventiscas ni las noches en vela en el centro de operaciones de emergencia, donde me había reunido con mi equipo para trazar un plan de seguridad para nuestros Invitados y *Miembros del Elenco*.³ Lo que sí recuerdo es la dedicación de nuestro personal, la precisión con que nos comunicábamos y la perfección con que todo el mundo cumplió con sus tareas a pesar de que era la primera vez que se llevaban a cabo. Recuerdo equipos formados por gente entregada que sujetaba lámparas de araña, apilaba y ataba mesas y sillas y fijaba al suelo carritos de venta. Recuerdo a Micky y a Minnie y a la Cenicienta y a Goofy haciendo sonreír a los niños asustados en los vestíbulos del hotel. Sobre todo, recuerdo los más de 5.000 Miembros del Elenco que se quedaron las noches de tormenta en el complejo para poder ayudar de cualquier forma que estuviera en su mano, y los otros miles que acudieron dispuestos a echar una mano en el momento en que las condiciones les permitieron salir de sus casas.

También recuerdo esto: cuando finalmente el *Charley* remitió sobre la medianoche, los Miembros del Elenco, a pesar de su agotamiento, trabajaron toda la noche limpiando escom-

3. Walt Disney World utiliza términos como *Miembros del Elenco* (para designar a los empleados) e *Invitados* (para referirse a los visitantes) para que todo el mundo tenga en cuenta la importancia capital de estas personas. Me ceñiré a esta convención en lo sucesivo (*N. del T.*).

Hacer magia

bros, llevando provisiones allí donde escaseaban y retirando miles de árboles dañados. Fue un esfuerzo titánico, en el que todo el mundo arrimó el hombro para dejar los parques en condiciones para nuestros Invitados, algunos de los cuales llevaban encerrados en las habitaciones de sus hoteles desde hacía 18 horas. Al día siguiente por la mañana abrimos a la hora de siempre, y las familias que entraban se quedaron asombradas de encontrarse los soleados parques temáticos impecables y funcionando como si nada hubiera ocurrido. Lo que no pudieron ver fue el inmenso trabajo en equipo entre bastidores que lo había hecho posible, ni el estrés y la fatiga que se ocultaban tras las sonrisas de bienvenida. Mientras muchos otros centros de ocio y empresas de Florida seguían cerradas y las autoridades locales aún trataban de restablecer el suministro de energía y limpiar las carreteras, Disney hacía magia.

Como vicepresidente ejecutivo responsable de operaciones de Disney World, estaba inmensamente orgulloso. Sin duda, todo el trabajo que mis compañeros y yo habíamos hecho para inculcar en toda la compañía los valores de un liderazgo fuerte había valido la pena. Ya sabíamos que nuestros principios básicos funcionaban, pero es fácil pensar que todo va bien cuando no hay problemas. La prueba de fuego viene en los momentos de crisis, y nuestra reacción a esta crisis confirmó todo lo que había aprendido e intentado enseñar con esmero a otros. Gracias a las sólidas estructuras y procesos que habíamos implantado, todo el mundo sabía exactamente adónde ir y qué hacer. Y lo que es más importante, a la hora de actuar cada uno de los Miembros del Elenco estaba preparado, mental y emocionalmente, para dejarse guiar por la visión de Disney: tratar a los Invitados como amigos cercanos, superar sus expectativas y ofrecerles la mejor experiencia turística de sus vidas. Todos, desde los altos directivos hasta los novatos, se esforzaron por materializar esta visión con una dedicación extraordinaria.

Pronto aumentó aún más mi orgullo. Inmediatamente nuestra compañía se propuso ayudar a los Miembros del Elenco y residentes de la zona que habían sufrido grandes pérdidas debido a los huracanes. Los Miembros del Elenco, cualquiera que fuera su salario, contribuyeron con donaciones directas o bien mediante la cesión del equivalente en dinero de su paga de vacaciones. Con aquellos fondos sumados a los millones que aportó directamente Walt Disney Company pudimos ofrecer una cuantiosa ayuda financiera además de provisiones, alojamiento, guarderías para los niños y otros servicios para los damnificados.

En resumen, lo que vimos durante aquellos agitados días es el fuerte compromiso y excepcional desempeño de lo que cualquier organización puede beneficiarse si trata a su gente con respeto y la une detrás de un propósito común. Cuando las cosas volvieron a la normalidad y leí los cientos de cartas de agradecimiento que nos habían enviado nuestros Invitados, tomé una decisión personal: en el momento en que me jubilara, escribiría un libro sobre las estrategias de liderazgo aplicadas por Disney para que otras personas, cualquiera que fuera su sector o profesión, aprendieran a crear esa misma magia en sus organizaciones y en sus vidas. Aquí está ese libro, y estoy seguro de que con independencia de cuál sea su cargo, tanto si es un recién llegado al mercado laboral como si es un alto ejecutivo de una multinacional, mejorará como líder si sigue las 10 estrategias de sentido común desarrolladas en Disney y contenidas en este libro.

El mundo de Disney World

El mundo mágico denominado Walt Disney World tiene más o menos el tamaño de San Francisco, o, lo que es lo mismo, el doble de Manhattan. Sus más de 10.000 hectáreas de exten-

sión, que lo convierten en el mayor destino turístico y uno de los mayores centros de convenciones del mundo, contienen 32 hoteles con más de 31.000 habitaciones, cientos de restaurantes y tiendas, cuatro grandes parques temáticos, un complejo deportivo y de ocio, un pueblo dedicado a los establecimientos comerciales y el entretenimiento y cerca de 270 kilómetros de calzada. Con sus 59.000 Miembros del Elenco, es la compañía con la plantilla más extensa del mundo en un solo establecimiento. Y mi trabajo consistía en saber exactamente qué ocurría en cada rincón de este inmenso imperio.

Durante 10 años me encargué de que todo funcionara con la precisión de un reloj suizo, desde la recogida de basuras al funcionamiento de las atracciones. Para realizar mi trabajo tuve que averiguar lo que pensaban nuestros Invitados sobre su estancia entre nosotros, así que leí los miles de cartas que habíamos recibido a lo largo de los años, y puedo decir sin una sombra de duda que lo que atrae todos los años a millones de personas a Disney World no son sólo el magnífico clima, los fabulosos espectáculos y las emocionantes atracciones. Todo eso tiene una importancia enorme, por supuesto, pero lo que de verdad crea la magia es un extraordinario servicio. ¿Cómo mantiene Disney este servicio de alta calidad? Cada uno de los 59.000 Miembros del Elenco recibe instrucción para tratar a todos y cada uno de los Invitados con la máxima atención y respeto, y lo hacen a conciencia porque a ellos se les trata exactamente igual desde la dirección de Disney: con la máxima atención y respeto.

Si le parece que le estoy vendiendo una bienintencionada película familiar de Disney, permítame asegurarle que no es así. Es una estrategia empresarial racional, sólida y muy estudiada. Y sus resultados se reflejan en las saneadas finanzas de Disney, además del asombroso porcentaje de visitantes que repiten (un 80 %) y de la más baja rotación de plantilla entre las

grandes empresas de la industria de la hostelería y el turismo. La fórmula es sencilla: líderes comprometidos, responsables y motivadores que hacen realidad la cultura del trato exquisito, lo cual significa calidad de servicio, lo que a su vez se traduce en satisfacción del cliente y, finalmente, en beneficios sustanciales y una sólida ventaja competitiva.

Los productos y servicios pueden imitarse fácilmente, y por tanto, si la ventaja competitiva de su empresa se apoya sólo en ellos, está corriendo un riesgo. Pero si se basa en productos, servicios y calidad de servicio, gozará de una ventaja competitiva difícil de igualar, y sólo podrá conseguir calidad de servicio si dentro de su empresa crea una cultura de la atención y el respeto, centrada en las personas. Cuide de sus empleados y ellos cuidarán de su empresa, no sólo porque es su obligación sino por voluntad propia.

Adaptarse a los cambios

Fue el propio Walt Disney el que creó el modelo de calidad del servicio cuando imaginó por vez primera los parques temáticos hace más de medio siglo. Posteriormente, en 1982, la reputación de la compañía dio un gran salto cuando Tom Peters la elogió en su exitosa obra *En busca de la excelencia* (Ediciones Folio). En el libro, Peters destacó los sistemas aplicados por Disney para el entrenamiento del personal, y los directivos y ejecutivos de otras compañías empezaron a preguntarse cómo podrían imitar aquellos métodos.

A lo largo de aquellos años ochenta, las finanzas de Disney World continuaron creciendo, pero a principios de los noventa los tiempos estaban cambiando. La competencia nos estaba alcanzando, y determinados aspectos del estilo de gestión de la compañía parecían desfasados. El modelo de dirección

autocrático y vertical del pasado tenía cada vez menos cabida en el cambiante paisaje social; los especialistas en gestión pronosticaron que la siguiente generación de trabajadores y ejecutivos saldrían ganando en un entorno más democrático y participativo. Uno de los líderes visionarios que se percataron de la necesidad de cambios fue Judson Green, a la sazón presidente de la División de Parques Temáticos y Turismo de Disney. Si Walt Disney World quería adaptarse a una sociedad en plena evolución sin perder su preponderancia en el sector, advirtió Judson, la cultura empresarial tenía que cambiar.

Judson intuía que la clave para seguir obteniendo buenos resultados financieros era ofrecer a los Invitados una experiencia maravillosa que desearan repetir una y otra vez y que la recomendaran a sus familiares y amigos. Su teoría era que la satisfacción del cliente dependía de la calidad del servicio que recibieran. A fin de cuentas, diversos estudios realizados en las más variadas industrias demuestran que no sólo con el producto se consiguen clientes satisfechos; lo importante es el trato que reciben. Judson también era consciente de lo que yo, por mi parte, había aprendido en el transcurso de mi carrera: si quieres que tus empleados ofrezcan un servicio excelente, ofréceles un liderazgo excelente. Algunos años después comprobamos el rigor de esta teoría por medio de un sondeo. Los resultados demostraron fehacientemente que los Invitados eran mucho más proclives a volver si estaban satisfechos con su visita, y que su grado de satisfacción era tanto más alto cuanto más positiva era su relación con los Miembros del Elenco. ¿Cuál era la clave para conseguirlo? Un liderazgo eficaz. El sondeo demostró que las unidades de negocio que recibían la puntuación más alta en cuanto a satisfacción del Invitado eran aquellas cuyos líderes recibían las mejores puntuaciones de sus subordinados inmediatos en cualidades como escuchar, apoyar, reconocer los esfuerzos de las personas y

conferir a los demás autonomía para tomar decisiones. En resumen, un gran liderazgo se traduce en excelencia de los empleados, lo cual, a su vez, se convierte en satisfacción del cliente y beneficios sustanciales. En otras palabras, el cliente no es lo primero; lo primero es el liderazgo.

La Fórmula del éxito de Disney

Liderazgo → Actor (empleado) → Excelencia → Invitado (cliente)
Satisfacción → Beneficios

Así pues, Judson Green y Al Weiss, el nuevo vicepresidente ejecutivo, se propusieron aplicar esa fórmula mediante una reorganización del estilo de gestión de Disney World. Y ahí es donde entro yo.

En mayo de 1993 yo era vicepresidente de operaciones de Disneyland Resort Paris (actualmente Disneyland Paris). Mi esposa Priscilla y yo vivíamos en Francia y nos preparábamos para la boda de nuestra maravillosa sobrina Valerie, cuando me ofrecieron el puesto de primer vicepresidente de operaciones de Walt Disney World, con enlace directo con mi superior, Al Weiss. Estoy seguro de que había muchas razones para aquel ascenso, y una de ellas era probablemente mi pasión por la excelencia en el liderazgo. Judson, con quien había trabajado en París, sabía que llevaba muchos años estudiando el tema y que había aplicado principios clave del liderazgo desde que estaba en la compañía y aun antes, durante mi etapa en Marriott.

Así que Priscilla y yo nos trasladamos a Florida. Muy pronto me encontré desempeñando un papel fundamental en la transformación de la cultura corporativa del complejo recreativo de más éxito del mundo. La misión estaba clara: en una época de constantes cambios, nuestro estilo de gestión tenía que ser

tan creativo como las películas producidas por los animadores de Disney y tan innovador como las atracciones inventadas por los «imagenieros», es decir, los diseñadores creativos de la compañía. Necesitábamos líderes que supieran dirigir el negocio y a la vez estimular a nuestros Miembros del Elenco a que se adaptaran a las exigencias del siglo XXI.

Etapas de transición

En aquella época, Disney ya tenía fama por sus excelentes métodos de entrenamiento del personal, pero no incluía el liderazgo. Eso estaba a punto de cambiar: ahora íbamos a convertir en política de empresa la búsqueda de la excelencia en el liderazgo entre nuestros Miembros del Elenco y aplicarla con expectativas claras y formación continuada. Y eso valía para todos. La idea era alcanzar la excelencia en el liderazgo confiando responsabilidad y autoridad en todos los ámbitos de la organización. Comprendimos que todo el mundo, cualquiera que fuera su puesto, desde las cuadrillas de jardinería y limpieza hasta los máximos directivos de la organización, pueden ejercer el liderazgo y aportar cosas positivas. Explicamos que los gestores y ejecutivos serían evaluados no sólo por sus resultados financieros sino por cómo los obtenían. Todo el mundo debía actuar de acuerdo con unos valores e ideales concretos. El «a mi manera, y si no te gusta, te vas» se sustituiría por el «¿qué te parece?», ya que los líderes tenían la obligación de recabar opiniones continuamente y demostrar a los Miembros del Elenco que sus ideas eran valoradas y sus necesidades tomadas en serio.

Al principio, el camino a la excelencia en la ejecución de esta estrategia no estuvo exento de dificultades. Todo cambio se topa siempre con resistencia, y nosotros no fuimos una excep-

ción. Algunos miembros de la vieja guardia se obstinaron en hacer las cosas a su manera y no quisieron o no supieron adaptarse a la nueva situación. Se nos dijo de muchas formas distintas aquello de «si no está averiado, ¿para qué arreglarlo?», y perdimos algunos directivos competentes por el camino; algunos de nuestros líderes abandonaron la compañía durante los primeros 18 meses, pero al final el nuevo camino emprendido valió la pena, y mucho.

La mayoría de los líderes comprendieron las ventajas de lo que estábamos haciendo y aprendieron a adaptarse, aunque no siempre fue fácil. Tom Nabbe fue un ejemplo palmario. Tom había empezado a trabajar en Disney en Anaheim cuando estaba en el primer ciclo de secundaria, justo después de que abriera el parque. Con su aspecto pelirrojo y pecoso, fue nuestro primer «Tom Sawyer» en la Isla de Tom Sawyer. Posteriormente pasó a ejercer funciones supervisoras y fue trasladado a Orlando en 1971. Con el tiempo le nombraron director de servicios de distribución para almacenaje. Después de más de 30 años en Disney, Tom estaba acostumbrado al viejo estilo de gestión, en el que los jefes daban indicaciones y el personal estaba obligado a cumplirlas a rajatabla. Ahora, al igual que a todos los demás directivos, a Tom se le pedía que se apartara un poco, que aflojara las riendas, que animara a su equipo a desarrollar sus propios métodos y descubrir sus propias soluciones. «Fue una etapa de introspección para mí —recuerda—. Era un poco escéptico al principio, pero la filosofía en la que descansaba la campaña para alcanzar la “excelencia en resultados” empezó a tener pies y cabeza. Aprendí modos de estimular un verdadero trabajo en equipo, en el que todo lo que hacíamos reforzaba lo que llamábamos la *silla de tres patas*: los Invitados, los Miembros del Elenco y las cifras de negocio. Me convertí en un líder mejor y todo se hizo con más calidad, más rápido y más barato.»

Tom, que se jubiló en el 2003 tras 48 años en Disney, recuerda la época en que se modernizó el proceso de acarreamiento de material con nuevas tecnologías. Con el modelo de gestión antiguo, la automatización de una operación a gran escala se hubiera topado con una fuerte resistencia de trabajadores descontentos, pero el personal que realizaba tareas a pie de obra afrontó el desafío con determinación. Dado que participaban tanto en los planes como en la ejecución, no sólo sintieron como propio todo lo que hacían bajo el nuevo modelo, sino que sus ideas resultaron ser de gran valor. A partir de entonces, los productos llegaron mucho más rápido desde el almacén a los usuarios finales, y el equipo de Tom recibió elogios de las revistas de negocios y los especialistas del sector.

Una vez consolidados firmemente los cambios, muy pronto pudimos ver muestras concretas de su eficacia, lo cual convenció a Tom y a otros directivos de que estábamos en el buen camino. La puntuación media de nuestra encuesta anual sobre liderazgo subió, y continuó subiendo todos los años a un ritmo tal que los analistas no podían creerlo.

Las estrategias para ser un gran líder

Dos años más tarde, en 1995, me di cuenta de que el nuevo estilo de liderazgo no se estaba aplicando con toda la rapidez y universalidad que habíamos esperado. Por tanto, decidí concretar más los conceptos básicos. Recordando todo lo que había aprendido durante mis 35 años en el sector de la hostelería, y con la ayuda de Jamie Conglose, amiga mía y asesora de organización y gestión de empresas, los redacté de una forma clara, sencilla y accesible. El resultado fue lo que vino en llamarse las «Estrategias de Disney para ser un gran líder», que pronto se convertirían en los principios fundamentales que ri-

gen las actuaciones de los 7.000 líderes de la compañía. Y son estas mismas estrategias las que constituyen la base de este libro.

Una vez estuvieron firmemente arraigadas las estrategias, no tardaron en llegar los resultados: el porcentaje de Invitados que repetían aumentó de forma constante; las puntuaciones en las evaluaciones de liderazgo mejoraron drásticamente año tras año; la rotación del personal descendió a su nivel actual, el más bajo del sector de la hostelería y un tercio de la media de todos los sectores. El despliegue de las estrategias se completó en sólo siete semanas. Empecé por repasar cada estrategia y táctica con mis subordinados directos, quienes a su vez las estudiaron detenidamente durante dos semanas con sus propios subordinados directos. La cadena continuó hasta que todos y cada uno de los directivos las hubieron estudiado. Seguidamente entregamos copias a los Miembros del Elenco para que conocieran el nuevo estilo de liderazgo que iban a aplicar los directivos. Puesto que todos los Miembros del Elenco aprendieron las estrategias (incluso fueron grabadas en CD que podían tomar prestado o comprar), todo el mundo, ya fuera tramoyista, supervisor o alto directivo, se comprometió totalmente con una causa común: conseguir que cada Invitado recordara toda su vida su estancia entre nosotros.

Sin estos consistentes valores y un sólido entrenamiento en liderazgo para aplicarlos, posiblemente Walt Disney World no hubiera sobrevivido a los turbulentos años noventa del siglo pasado con la extraordinaria reputación y ventaja competitiva de que goza actualmente.

Le aseguro que las estrategias no son válidas sólo para los parques temáticos y complejos vacacionales, y que no funcionan sólo en empresas de fama mundial como Disney. Son eficaces en todos los ámbitos de todos los sectores y en cualquier tipo de empresa, ya sea la tienda de la esquina o un centro co-

mercial, un hospital o una bolera, Wall Street o Silicon Valley, un banco londinense o una planta automovilística alemana, una empresa de electrónica japonesa o una central de atención telefónica en la India. Y funcionan no sólo en el mundo empresarial, sino también en actividades sin ánimo de lucro, escuelas, organizaciones religiosas, en la vida vecinal, el ejército... ¡e incluso en la educación de los hijos! Al fin y al cabo, Disney es como cualquier otra empresa, incluida la suya, cualquiera que sea: tiene que obtener beneficios, debe resolver importantes asuntos empresariales, se enfrenta a una fuerte competencia y su mayor competidor es su propia reputación.

Desde hace muchos años doy cientos de seminarios y conferencias, en los que enseño los mismos principios a líderes de todos los continentes pertenecientes a las más diversas culturas, y nunca me he encontrado a nadie que no reconozca su validez. En resumidas cuentas, las estrategias que presento en este libro pueden beneficiar a cualquiera que desee distinguirse y dejar como legado un liderazgo positivo.

Mi antigua colega Trish Hunt es un buen ejemplo de alguien que utilizó las «Estrategias para ser un gran líder» como hoja de ruta hacia el éxito en numerosos ámbitos. Primero aprendió los principios que pronto le servirán a usted cuando trabajó en el departamento de recursos humanos de Walt Disney World. A continuación los aplicó desde sus cargos directivos en Cooperstown Dreams Park y en dos grandes entidades financieras. «Si no hubiera tenido las “Estrategias para ser un gran líder” como guía, no habría conseguido el éxito que alcancé —me dijo—. Cuando puse en práctica lo que aprendí sobre liderazgo, siguiendo los diferentes pasos y compartiendo las ideas que proponían las estrategias, desaparecieron las barreras con los demás directivos y todo el personal. Se tradujo en alto rendimiento y productividad. En los tres años que estuve en un banco ninguno de mis subordinados directos se

marchó, ni por despido ni por voluntad propia; la satisfacción de los clientes fue continuamente en aumento, y reduje los gastos en varios millones de dólares aplicando técnicas específicas de las “Estrategias para ser un gran líder”.» A lo largo del libro conocerá a otros líderes que aplicaron con éxito las estrategias en su organización.

El Disney Institute

Cuando haces algo realmente bien, los demás suelen enterarse. Pronto cada vez más empresas empezaron a preguntar sobre los métodos de entrenamiento de Disney, así que se fundó un instituto de desarrollo profesional con todas las de la ley. Actualmente, el Disney Institute acoge a más de 100 personas al año en sus cursos abiertos y sobre todo en sus programas personalizados. Gentes de todo tipo de empresas de todo el mundo vienen a perfeccionarse como líderes y mejorar sus prácticas empresariales, ambiente de trabajo y servicio al cliente.

El Disney Institute atrae clientes procedentes de una gran variedad de sectores —sanitario, servicios financieros, fabricantes...— y de prácticamente todos los países con una economía moderna. En un seminario reciente, por ejemplo, había gente de una empresa minera sudafricana, una gran cadena de restaurantes canadiense, un parque recreativo emplazado en el desierto de California, una pequeña universidad de Pensilvania, un banco internacional de inversión, una agencia de adopción, un pequeño concesionario de automóviles de Misisipí, una importante sociedad médica, el Salón de la Fama del Rock and Roll, Hewlett-Packard y la Agencia de Seguridad Nacional. De hecho, mientras editaba este libro, el *Washington Post* informó de que el Walter Reed Army Medical Center iba a obligar a 2.000 de sus empleados a matricularse en el progra-

ma de formación del Disney Institute. El hospital está aplicando un cambio de cultura a todos los niveles con el objetivo de que todo el mundo que entre en él se marche con la sensación de haber tenido una grata experiencia. La calidad de los servicios médicos ofrecidos a los pacientes no se cuestionó en ningún momento. Fueron el deterioro físico de las instalaciones y los irritantes trámites burocráticos para las revisiones de minusvalías los que originaron las quejas de pacientes y familiares hechas públicas en los medios. El hospital recurrió a Disney en busca de ayuda para cambiar su cultura. La coronela Patricia D. Horoho, jefa del sistema sanitario del Walter Reed, explicó por qué: «Queremos que cuando alguien entre en el hospital, su estancia sea lo más grata posible».

Cuando constató en la práctica la eficacia de las «Estrategias para ser un gran líder», el Disney Institute empezó a incorporarlas a sus programas de formación. Las estrategias constituyen hoy en día el núcleo alrededor del cual gira todo el programa, y en ellas se basan cursos como «Excelencia en liderazgo», «Servicio de calidad» y «Creatividad organizativa», entre otros. En esencia, el Disney Institute se vale tanto de clases teóricas como de demostraciones prácticas del funcionamiento de Disney para enseñar a empresas de todo tipo a aplicar con eficacia el estilo Disney en sus negocios o industrias. Los cursos pasan de la teoría a la práctica con una rapidez y fluidez tales que, cuando termina el programa, los asistentes pueden empezar inmediatamente a aplicarlos en sus propias organizaciones para perfeccionarse como líderes. (Para más información sobre el Disney Institute, véase el apéndice de este libro, pág. 309.)

El hecho es que todos los alumnos que asisten a estos programas de formación salen mejor preparados para llevar a sus organizaciones a buen puerto. ¿Por qué? Porque todos los problemas empresariales tienen su origen en problemas de lide-

razgo. El motor que le conducirá a cualquier meta que se marque es un liderazgo eficaz, y las estrategias para lograrlo son las mismas con independencia de la industria en la que trabaje, el continente en el que opere, los productos o servicios que ofrezca o el número de sus empleados.

Las ideas expuestas en los capítulos que siguen son simples y profundas a la vez. Dan la impresión de ser de una lógica elemental, y lo son, pero por desgracia no se ponen en práctica muy a menudo. Conocí a muchos ejecutivos poderosos y muy competentes en aquella época. La mayoría de ellos pueden describir con detalle sus estrategias empresariales, pero apenas pueden decir nada de sus estrategias de liderazgo. Y muchos de los que las pregonan, no siempre las aplican. Entrenan a sus empleados para apañárselas más o menos bien, pero no perciben la diferencia fundamental entre gestionar y liderar. Aprendí con mucho esfuerzo que la capacidad de gestión es absolutamente esencial para conseguir resultados, pero que no es suficiente para alcanzar la *excelencia*. Ésta requiere un liderazgo ejercido con sentido común.

Uno de los mayores malentendidos sobre el liderazgo consiste en pensar que es un don innato que no se puede enseñar. Todo el mundo cree que los líderes nacen, no se hacen. Otra creencia errónea es que el liderazgo es sinónimo de cargos, tareas y escala salarial, y no es así. Ejercer el liderazgo es algo más que desempeñar un papel: es una responsabilidad, y muy grande. Ser líder significa hacer lo que se tiene que hacer, cuando se tiene que hacer y de la forma en que se tiene que hacer, guste o no guste, a nosotros y a los demás. Significa decidir y hacer lo correcto aprovechando las mejores cualidades de los demás. Siempre digo que los buenos líderes son ecologistas: su responsabilidad consiste en crear un hábitat laboral sostenible —tranquilo, claro, fresco y limpio, sin contaminación, sin productos tóxicos, sin residuos— en el que todo el mundo crezca.

Hacer magia

Cualquier persona puede ejercer este tipo de liderazgo. Los principios de aplicación universal que contiene este libro se pueden enseñar a todo tipo de trabajadores, y los resultados son predecibles: aumento de la confianza, motivación y trabajo en equipo, a lo que se suma una conexión emocional que se percibe a lo largo y ancho de la organización, se extiende de un empleado a otro y, a la postre, en los corazones y las mentes de los clientes.

Es en este punto donde se establece la diferencia entre unos resultados corrientes y la magia. He visto en repetidas ocasiones cómo las estrategias contenidas en este libro transforman a gestores en líderes, a malos líderes en buenos líderes y a buenos líderes en grandes líderes que crean el hábitat en el que todo el mundo desea trabajar y al que los clientes regresan una y otra vez.

El propósito de este libro es poner a disposición de los líderes actuales y los del mañana las mismas estrategias cuyo impacto ha resultado mágico en Disney World y para los clientes del Disney Institute. Dos de las 10 estrategias abordan los aspectos prácticos de la estructura organizativa y los procedimientos empresariales. Los ocho restantes se centran en el trato con las personas. Esta relación de ocho a dos refleja la vital importancia de inspirar, motivar, enseñar y demás destrezas relacionadas más con la gestión de los recursos personales y la sociabilidad de cada uno que con las habilidades cognitivas requeridas para realizar el trabajo. Como digo siempre a todas las audiencias a las que me dirijo, lo personal es en realidad lo más difícil, pero si se sabe manejar, todo lo demás funcionará bien y en última instancia resultará más sencillo.

A menudo pienso que ojalá alguien me hubiera enseñado estas verdades sobre el liderazgo en una etapa más temprana de mi carrera (en realidad mi madre y mi abuela me las enseñaron, pero las olvidé cuando entré en el mundo empresarial).

Si las hubiera recordado, me habría ahorrado una gran cantidad de errores graves, pero también es cierto que aprendí de aquellos errores, y me alegra saber que este libro ayudará a otros líderes a evitar las mismas trampas. Antes de abordar las estrategias propiamente dichas, permítame explicarle cómo mi vida y mi carrera me condujeron hasta ellas.