



Facultad de
Economía y Negocios
Universidad Andrés Bello

PROYECTO FIN DE MÁSTER
PLAN DE RECURSOS HUMANOS CASO “WALT DISNEY”
MAGÍSTER EN RECURSOS HUMANOS Y
HABILIDADES DIRECTIVAS

HUMBERTO FERNANDO PERALTA AGUILERA

PROFESOR GUIA: TONY R. GUNCKEL

SANTIAGO – CHILE
2023

Contenido

| | | |
|-----------|--|----|
| 1 | Resumen del Caso..... | 3 |
| 1.1 | Descripción breve de los antecedentes principales del caso analizado..... | 3 |
| 1.2 | Descripción del problema, cuantificación y causas que originan el problema | 6 |
| 2 | Fundamentos del Negocio..... | 9 |
| 2.1 | Descripción del negocio del caso de la empresa..... | 9 |
| 2.1.1. | Definición del negocio..... | 9 |
| 2.1.2 | Descripción de la empresa y antecedentes | 10 |
| 3 | Plan de Recursos Humanos..... | 14 |
| 3.1. | Planteamientos estratégicos del Negocio..... | 14 |
| 3.1.1 | Propósito | 14 |
| 3.1.2 | La Visión de la Organización..... | 14 |
| 3.1.3 | Misión | 15 |
| 3.1.4 | Valores organizacionales | 15 |
| 3.1.5 | Objetivos estratégicos | 17 |
| 3.2.1 | Análisis diagnóstico interno relacionado con las actividades claves de RR.HH. . | 18 |
| 3.2.1.1 | Tipo de Estructura organizacional | 18 |
| 3.2.1.2 | Tipo de cultura organizacional..... | 22 |
| 3.2.1.3 | Proceso de reclutamiento y selección. | 24 |
| 3.2.1.4 | Capacitación y desarrollo de personas. | 25 |
| 3.2.1.4.1 | Dimensión de la Capacitación..... | 26 |
| 3.2.1.5 | Liderazgo | 29 |
| 3.2.1.5.1 | Liderazgo Transformacional..... | 31 |
| 3.2.1.6 | Trabajo en equipo..... | 32 |
| 3.2.1.7 | Clima Organizacional. | 34 |
| 3.2.1.8 | Manejo de conflictos y tensión en la Organización. | 35 |
| 3.2.2 | Análisis de recursos y capacidades. | 37 |
| 3.2.3 | Estrategia de Recursos Humanos..... | 38 |
| 3.2.4. | Plan de mejora de Recursos Humanos..... | 40 |
| 4 | Conclusiones y recomendaciones. | 43 |
| 4.1 | Con relación al Negocio..... | 43 |
| 4.2 | Con relación al Análisis Organizacional..... | 43 |
| 4.3 | Con relación a las propuestas de mejora. | 45 |

5. Bibliografia..... 47

1 Resumen del Caso

1.1 Descripción breve de los antecedentes principales del caso analizado

Actualmente se han dado cambios en diferentes aspectos a nivel del orden gerencial, desde diversos aspectos y uno de ellos los recursos humanos (Méndez et al., 2016). En el caso de organizaciones como la de Disney ha sido sin duda una organización que en los últimos años ha tenido un crecimiento en diferentes aspectos, ya sea en correspondencia con su cultura como organización o en relación con como aborda el tema del capital humano (Garry, 2012).

Es importante hacer una descripción de como la organización no solo se ha dedicado a la producción de películas, sino que es una compañía de entretenimiento que aborda diversos contextos relacionados con ello (Garry, 2012). La organización se ha enfocado en diferentes aspectos importantes como lo es reducir riesgos en algunos segmentos de negocios, pero también a su vez brindar diversas oportunidades para hacer que la organización sea más estable en el tiempo (Bartkow, 2007).

Cuando se hace énfasis en una organización de este tipo, es fundamental hacer referencia a como desarrolla los procesos a nivel gerencial, es decir, como aborda el talento humano para que su personal sea más productivo y esté siempre dispuesto a adaptarse a las nuevas experiencias. Históricamente la organización está activa desde 1923; cuando Walter Elías Disney, quien era proveniente de Missouri, dedicado a ser artista y dibujante, decide luego de que su negocio de dibujos animados de Kansas City fracasara; emprende junto con su hermano, este nuevo proyecto que se denominó “Disney Brothers Studio”(Garry, 2012).

De esta manera inicia el camino tan prestigiosa organización, lanzando en 1928 su personaje emblemático “Mickey Mouse”, que se posicionó como una sensación a nivel global. Así avanzó la organización con una buena distribución de cada una de sus producciones; ya para 1965 se realizaban hasta tres películas al año (WDC, 2012).

Asimismo, con el capital humano para esos años, Disney evitó pagar salarios exorbitantes, al mismo tiempo fue desarrollando su propio grupo de talentos,

convirtiéndose así en una organización dedicada a la atracción familiar con dibujos animados adorables. La compañía fue expandiéndose, creando así parques gigantescos, ofreciendo parques al aire libre, para lo que la compañía buscó préstamos de grandes cantidades de dólares; para con ello ir así cada vez más posicionándose como organización.

En este sentido, cuando se hace un estudio de una institución con estos aspectos es importante conocer como han explotado el tema de los recursos humanos, pues si se han enfocado en proponer estrategias de diseño de propuestas y planes para ser cada vez más creativos e innovadores a nivel del personal con el que trabajan. Sin duda alguna la mayoría de las organizaciones van procurando que existan planes de acción en relación con la idea de que cada vez la marca sea más competitiva en el mercado, es decir, lograr sobresalir en diferentes aspectos; para con ello ir cada vez posicionándose y creciendo.

Los recursos humanos en una empresa son esenciales, como es el caso de Disney; que es una organización donde su cultura organizacional se orienta, desde sus inicios, a que se promueva buena atención al cliente y que cada una de las personas que están involucradas en ella se incluyan y participen activamente.

La cultura organizacional ha sido un tema bastante considerado por parte de quienes integran esta gran corporación, realizando una buena planificación en relación con el talento humano. En este caso, la cultura organizacional está orientada y dirigida hacia al cliente, de manera que cada una de las personas que conforman el personal de la compañía tengan fidelidad a la organización de Walt Disney Company (WDC), además de ser partícipes de cada una de las nuevas experiencias que se promuevan.

En este orden de ideas, aunque la organización a nivel de recursos humanos ha sido exitosa, es fundamental conocer más sobre este modelo, en correspondencia con el tema de los recursos humanos, que han estado enfocados en como el compromiso de las personas que laboran en esta exitosa compañía; además de como logran hacer que exista la fidelidad del cliente (Gilli, 2017)

Disney, es una organización que ha sido estable en el tiempo, bastante competitiva además de que con capacidades y una cultura, que hace que tanto el personal como sus clientes mantengan esa fidelidad en el tiempo, pues es una firma que se enfoca en el manejo de su personal, convirtiéndose en un tema estratégico e intangible (Pfeffer, 1998).

De esta forma, se hace referencia a una organización con buen manejo de su personal, en recursos humanos se hace énfasis al capital humano que es un elemento esencial por considerar (Majad, 2016). La compañía debe establecer un buen vínculo, ósea la organización debe abordar este tema pensando en los pro y contras que se puede presentar.

Es por ello por lo que, se hace necesario que se proponga un análisis para descubrir o identificar cuáles son las relaciones que han surgido en Disney Company, y como se llevan a cabo cada una de las decisiones; así como el hecho del porqué es una organización con tan buenos resultados a nivel operativo.

Disney ha promovido como se ha indicado en párrafos anteriores; una cultura organizacional que está dirigida desde la idea y lineamientos, así como de los valores para cada decisión que se implementa en la compañía como lo indica Gilli (2017) la calidad de la marca, el lenguaje, los estilos y comportamiento de la organización.

En este orden de ideas, por ejemplo, indica Gilli (2017) “que hay aspectos importantes del liderazgo que han sido implementados por la organización Walt Disney con ejes importantes” (p.42), como lo son:

- Se promueve el reconocimiento a los empleados dentro de la empresa
- Se promueve la cultura, así como los valores al personal.
- Se promueve el compromiso la motivación y el entusiasmo
- Se promueve la capacitación continua e integra de aprendizaje.

Esto es que, la compañía se ha ido encaminado en los últimos años con un modelo exitoso donde se motiva el modelo del personal que da servicio al cliente, que esté orientado en aspectos como lo es ARA que se describe como: reconocer apreciar y

animar. De esta manera, es un modelo que han aplicado para que las personas se sientan bien y que el personal se motive hacer las cosas provechosas y efectivas para el cliente (Cockerell, 2008).

La motivación es fundamental en el modelo que ha implementado la organización de Disney, ósea un modelo de tipo colaborativo en el que se da fomento a la cultura organizacional, donde los colaboradores deben contar en cada dependencia del apoyo de un líder que se encargue de tener creatividad con su grupo de trabajo y dar respuesta con los valores, creencias y además de principios de la compañía (Gerry, 2012).

Por tanto, el personal se orienta y enfoca en sentirse parte de la organización, además de que ésta ofrece políticas sólidas de atención y servicio al cliente; conformándose, así como un modelo con las herramientas para dar soluciones inmediatas a cualquier queja que puede surgir entre sus clientes (Pardo, 2013).

1.2 Descripción del problema, cuantificación y causas que originan el problema

En la actualidad las organizaciones modernas están en un ambiente donde se promueven constantemente cambios. Por ello, las organizaciones con buena planificación estratégica en relación con los recursos humanos hacen que esta sea más proactiva en el tiempo (Mendoza et al., 2016).

La organización de Walt Disney ha sido identificada como una organización bastante exitosa en diferentes aspectos, pues cuenta con una buena planificación en relación con sus recursos humanos. El capital humano reclutado para esta organización debe tener excelente potencial para atender al cliente donde se cimienta precisamente el éxito de la organización, excelente servicio al cliente, es decir, saber cómo abordar cualquier problemática con el cliente que puede presentarse (De la Rosa y Lozano, 2010).

El trabajo en equipo es fundamental en la organización, esto quiere decir que, el equipo de trabajo debe sentirse parte de la compañía, sintiendo fidelidad por la organización, evidentemente esto aunque es un beneficio también puede convertirse en un tema a estudiar, debido a que puede presentarse el problema que el personal no logre

integrarse como miembro del equipo o en su defectos dar mal trato al cliente, por lo que, no se cumplan con los estándares que se necesita para ser un personal eficiente para la organización.

En este sentido, la problemática que se aborda en la investigación de este caso es precisamente porque el personal o recurso humano no logra una integración efectiva con los demás miembros del equipo, es importante analizar si es que no se está abordando bien la planificación o que quienes están encargados de ser líderes no están dando a cumplir parámetros, es decir que puede presentarse mal trato a los clientes, o personal que no se compenetre con la filosofía de la compañía y por ello pierde los valores que fueron establecidos desde los inicios de la organización.

Es fundamental para el estudio de este caso comprender porque puede presentarse insatisfacción del cliente en relación con el personal, en otras palabras, que sucede precisamente con la filosofía de la organización que históricamente ha abordado el trabajo con valores y excelente desempeño de los recursos humanos. Cuando se hace referencia al servicio al cliente, esto representa un aspecto fundamental pues si el cliente no está satisfecho con la atención no va a querer regresar a la organización (Dickson, 2013).

En este orden de ideas esto puede convertirse en una problemática de interés, es decir, comprender por qué puede ocurrir a una compañía que históricamente ha sido conformada con valores y filosofía de cooperación e integración. Para Disney es fundamental tener un buen control del personal que debe ser capaz de transmitir motivación al cliente logrando que este se sienta cómodo y bien atendido dentro de sus instalaciones.

Es por ello que Disney Company cuando hace la selección del personal debe velar porque éste sea adecuado, pues una mala elección de personal va a hacer que la organización no tenga el éxito que debería, es por ello que este modelo de recursos humano tan exitoso como lo es el de Disney debe tener su enfoque en buena atención al cliente, debido a que los clientes podrán evaluar el servicio, en relación con la satisfacción, así como la calidad de éste (Ibarra y Casas, 2015). Asimismo, la

organización debe cada vez ofrecer mejor servicio, así como cubrir las expectativas de los clientes. Debido a que uno de los aspectos que pueden considerarse como parte de la problemática son precisamente por qué se puede presentar fuga de talentos en una empresa de este tipo.

Pues es interesante realizar la búsqueda de porque el talento de una organización como el capital humano puede dejar su puesto, ya sea que no hay la motivación que debería o que la organización debe cada día mejorar la capacitación de sus líderes pues, son un elemento fundamental para evitar fuga de personal (Bartkow, 2007).

Además, se hace necesario proponer un reforzamiento en relación con los compromisos que pueden asumir los directivos de la organización, por ello es fundamental generar procesos que sean accesibles y que las personas sean cada vez más comprometidas con la firma.

El modelo de gestión debe procurar tener propuestas idóneas al personal, asegurando un crecimiento dentro de la organización, contando con capacitaciones para hacer mejoras ya sea a nivel de productividad o rentabilidad; tanto a nivel personal como a nivel de la organización.

2 Fundamentos del Negocio.

2.1 Descripción del negocio del caso de la empresa

2.1.1. Definición del negocio

La organización Disney desde sus inicios ha considerado un modelo importante de hacerse cada vez más estable en el tiempo, debido a que ésta se ha enfocado en como crear momentos inolvidables para aquellas personas que en algún momento visitan sus instalaciones.

La cultura organizacional de Disney forma parte de un modelo que por años ha sido exitoso, es fundamental que quienes forman parte de la organización sean parte de ésta y tengan la pertenencia necesaria a la organización (Chiesa De Negri, 2005). Por ende, se han implementado políticas como lo es una buena atención al cliente convirtiéndose así en una empresa en la que se promueven estrategias que hacen que se fomente la rentabilidad y a la productividad de la organización, aplicando un modelo en el que se involucran ventajas competitivas para ofrecer una excelente calidad de servicio y, por lo tanto, fomentar al trabajador comprometido para dar atención al cliente (Capodagli, 2006).

En este orden de ideas la compañía Walt Disney Company se enfoca principalmente en la lealtad del cliente, es decir, brindar buena atención además de excelentes servicios de atención donde se fijen metas para lograr que anualmente el servicio ofertado sea más eficiente, donde se promueva el compromiso y la dedicación como vínculos esenciales de la organización.

El área de recursos humanos es una parte fundamental de la organización Disney donde se proponen constantemente mejoras por parte de la institución, para con ello establecer buenos parámetros en relación con la buena gestión de recursos humanos. Es así como el trabajo en equipo es fundamental y es lo que fomenta la eficiencia a la compañía.

La misión fundamental de Disney es promover de manera integral y continua el establecimiento de un entretenimiento único a las personas teniendo como objetivo

fundamental la integración entre el entretenimiento además de las experiencias que las personas de cualquier edad pueden tener. En este sentido, el cliente deberá sentirse como un invitado de honor, por ello es fundamental que se le dé un servicio totalmente eficiente y sobre todo de calidad, aumentando así las ventajas competitivas de la organización.

De este modo, plantea Capodagli (2006) que “es fundamental que el modelo de negocios de Disney se consideren aspectos esenciales para la atención de los clientes desde un enfoque de calidad de buenos servicios” (p.6):

- Los clientes deben sentirse agradados, rodeados de felicidad, por ende, es una clave para su éxito.
- Conocer perfectamente al cliente, ósea ofrecer un buen aspecto de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo.
- Es fundamental vender no solo el producto sino ofrecer una experiencia que el cliente no pueda olvidar.
- Es fundamental adaptarse, así como reinventarse constantemente.

Por tanto, este negocio ofrece como concepto estratégico y fundamental e insigne de esta organización, la excelente atención al cliente, por ende, la organización ofrece un mecanismo por medio del cual satisfacer al cliente en sus necesidades y aspectos esenciales. En la organización Walt Disney Company se hace énfasis en cómo se debe abordar el tema de la atención al cliente, la organización, por tanto, tiene mecanismo por medio de los cuales vela por la que sus recursos humanos sepan como trabajar con los clientes, que siempre estos estén bien atendidos y que puedan irse con una buena imagen de la organización.

2.1.2 Descripción de la empresa y antecedentes

La Compañía Walt Disney tuvo sus inicios en 1923. Creada por Walt y Roy Disney, esta organización sin duda se fue estructurando de manera exitosa, aunque se indica que desde sus inicios esta empresa había fracasado cuando solo eran dibujos animados de Kansas City, es decir, que será hasta luego de un año cuando la organización se posiciona de manera exitosa.

La compañía Disney fue desarrollada por los dos hermanos, convirtiendo con el tiempo al ratón Mickey como una sensación a nivel internacional y así transformándose en una firma exitosa a nivel mundial. Disney fue produciendo caricaturas que cada vez más eran exitosas en el mundo, diversificándose en la producción de películas y de parques.

Disney Company se fue expandiendo hasta conformar parques de entretenimiento gigantes y al aire libre en California Anaheim. Aunque esto fue un riesgo, debido a que se estructuró a partir de grandes préstamos, pero este riesgo se convirtió en una de las atracciones más famosas del mundo.

Sin duda alguna la compañía Disney desde sus inicios ha sido una organización ampliamente rentable. Las investigaciones planteadas, en relación con los antecedentes de la organización, indican que la era de Disney inició cuando su creador Walt Disney falleció en 1965. Por ello, su hermano Roy se encargó totalmente de seguir gestionando este gran sueño, que llegó a diversos lugares del mundo y que se posicionó como una organización exitosa.

La empresa ha buscado desde sus inicios liderar el mercado del entretenimiento, es por ello, por lo que por varias generaciones la organización ha creado una serie de parques de entretenimiento que ofrecen experiencias de diversión a quienes la visitan, desde los más chicos hasta los más grandes.

Actualmente la compañía de Disney es una de las empresas posicionadas como la más grande del mundo en su campo, con un segmento de negocios bastante estable y exitoso. Esta organización está estructurada en:

- Parques temáticos y centros turísticos.
- Redes de medios
- Estudios cinematográficos.
- Productos de consumo.
- Medios interactivos.

Cada uno de estos aspectos son fundamentales para la organización como parte de la segmentación de negocios, es por ello que ha sido una organización competitiva, que como parte de la cultura organizacional ha basado su estrategia de negocios en cómo se atiende a sus clientes, esto ha sido un éxito durante todos estos últimos años.

Fundamentalmente la organización ha promovido una estructura de negocios y cultura organizacional bastante exitosa, pues ha sido innovadora y creativa en atención a sus clientes, además que todo el personal de recursos humanos que ingresa a la organización debe ser parte de esta idea y dar fomento al tema de la importancia del cliente para la compañía y esto debe ser una idea aplicada a cada uno de los miembros que en la actualidad están en la firma (Vargas y Gonzales, 2020).

En la organización el personal pasa primero por una audición, para el primer día donde los empleados van recibiendo la bienvenida como nuevos miembros de la organización, el personal directivo de Disney se encarga de ello, para con esto poder abordar cada una de las instrucciones a cumplir, además de ello indican los compromisos que estos deben asumir para con la empresa.

Los gerentes directivos se encargan de indicar cuáles son las estrategias a seguir, así como de dar cada una de las instrucciones que se deben cumplir dentro de la organización. Por tanto, señalan cada una de las metas y objetivos que se van a cumplir dentro de la organización, es decir, como poder abordar diversas situaciones y saber además cómo comportarse ante cualquier evento; esto deben realizarlo durante las fases del entrenamiento.

En esta organización un aspecto bastante distintivo de otras organizaciones está relacionado con el hecho de que la formación del personal es bastante distintiva en relación con otras corporaciones. En este sentido indica Capodagli (2006) hace énfasis en que “los nuevos empleados deben centrarse totalmente en cada actividad además de ello la empresa les proveerá de la capacitación para así crear seguridad y confianza en ellos mismos para fomentar mejoras en el trabajo” (p. 6).

En este orden de ideas, otro aspecto fundamental está enfocado en que la organización entre sus características fundamentales hace reconocimientos, condecoraciones

además de planes en relación con desarrollo y capacitación de sus empleados. Por ende, son muy dedicados a considerar al personal, que este se sienta ampliamente motivado dentro de la organización, en otras palabras, contantemente se hace refuerzo de conductas para que con ello su estadía en la organización sea provechosa y pueda sentirse parte de ésta.

La organización en la práctica se enfoca en que los trabajadores se beneficien ampliamente con su experiencia dentro de ésta, valorando el trabajo de cada uno de sus empleados y dando fomento a un ambiente positivo dentro de la empresa. Es por ello, que al final cada uno de estos factores deben generar que el cliente reciba atención y beneficios de un excelente servicio de calidad. La compañía de Disney se enfoca en tres factores importantes según lo plantea Capodagli (2006):

- La contratación de personal que sea adecuado.
- La comunicación continua y contante.
- Dejar al trabajador realizar su labor para con ello contribuir con el éxito de la organización (p. 6).

Es fundamental implantar valores que fomenten la pertenencia a la organización para con ello poder considerar la opinión de quienes laboran, además de que se cree pertenencia para con ello proveer al cliente de un excelente servicio que sea de calidad, ante todo.

3 Plan de Recursos Humanos

3.1. Planteamientos estratégicos del Negocio

3.1.1 Propósito

Si bien el propósito de la organización Walt Disney, es crear y distribuir contenido de entretenimiento, productos y servicios de la marca a los clientes y consumidores de todas las edades y partes del mundo, además de inspirar y entretener a las personas mientras se alcanza una rentabilidad y generación de capital a sus accionistas, también es importante destacar que en organizaciones como Disney el trabajo en equipo es fundamental, incluso ha sido una firma que se ha considerado como parte de un modelo de trabajo. Cuando se hace énfasis en la credibilidad de Disney se radica también en el cómo abordan sus directivos y aplican el tema del liderazgo, donde no sólo se aplique el trabajo a nivel individual sino también a nivel de equipo, donde el enfoque de trabajo sea colaborativo. En relación con la organización Disney es una empresa que esta formalmente estructurada para diversos públicos desde los más pequeños a personas mayores, es por ello que esta se inserta en los hogares.

Disney ha sido un negocio como se ha indicado en párrafos anteriores, parte de los hogares, donde se hace indispensable que se aborde el tema del talento humano considerando a Disney no como marca sino más como algo cercano a las personas, y que éstas se sientan identificadas. En efecto el propósito de la organización en relación con estándares con el cliente, deben considerar que éste:

- Se sienta que tiene la seguridad que necesita.
- Que están en presencia de personal que es cortes.
- En que el personal que los atiende va a ser eficiente y garantizar su tranquilidad.

3.1.2 La Visión de la Organización

En el caso de la organización Walt Disney Company que es nuestro caso de estudio, su visión es “crear una experiencia de marca Disney, inigualable e inspiradora para

todos sus clientes alrededor del mundo”. De esta forma, se busca inspirar a los clientes y ofrecerle una experiencia única y divertida.

3.1.3 Misión

La misión de The Walt Disney Company es entretener, informar e inspirar a personas de todo el mundo, a través del poder de una narración sin precedentes, que refleja las marcas irónicas, las mentes creativas y las tecnologías innovadoras que hacen ser la principal compañía de entretenimiento del mundo.

3.1.4 Valores organizacionales

Los valores organizacionales como se ha hecho énfasis en párrafos anteriores deben estar representado con la sintonía que debe existir entre la visión y la misión propias de una organización, es decir, impulsar a que estas, estén en constante armonía y bien planificada.

Por tanto, los valores de Disney deben ser interiorizados por el personal que la compone, además de ello deben ser compartidos con cada uno de los miembros de la organización. Por su parte, García y Simón (2002) plantean que “los valores son parte de aprendizajes que a nivel estratégico se establecen en el tiempo para con ello poder fomentar y conseguir experiencias positivas; para que los objetivos de la organización se den de manera positiva” (p.114).

Hacer énfasis en los valores de la organización es parte de la cultura organizacional en la que se podrá observar como fin el éxito de la organización, es decir, que los valores van a ser parte de ésta, además de que es fundamental que el talento humano tenga estos valores claros para con ello servir a la compañía, creando con ello la responsabilidad acorde; promoviéndose con ello una relación entre el personal y la organización. La organización Disney es incluso una organización con un modelo de gestión en relación con el talento humano exitoso, debido a que sus valores fundamentales son:

- Ser innovadores.

- Ser creativos.
- Ser responsables.
- Tener compromiso.
- Ser respetuosos.

Es por ello que, el personal de la organización desde su inicio de labores en la firma debe ser partícipe de cada uno de ellos; impulsando además el cumplimiento de éstos, cuando aborda al cliente de manera que este se sienta que está siendo tratado por una persona con excelentes valores que guían y promueven el desarrollo de las actividades que se realizan en Disney Company.

Disney esta constantemente innovando, buscando con ello cambios siempre en positivo, en miras a ser cada vez mejores. Por ende, están en constante creatividad para proponer mejores productos, además de que estos sean de calidad y que se afiance y promuevan la identidad de la organización, dando con esto desarrollo y crecimiento económico a la organización.

La innovación es parte de los nutrientes de la organización, estos al mezclarse con la creatividad y las necesidades de los clientes, hacen que se promueva una evolución de mercado exitosa; además de que se promueva también el crecimiento del personal sintiéndose como parte de la organización. Tanto los colaboradores como los empleados deben estar en constante aprovechamiento de la capacitación que puede ofrecerles la organización; pues desde ello se le da fomento a la idea de que el capital humano logre ser más eficiente en diferentes aspectos.

El compromiso para Disney es fundamental; además de que por medio de este se le da respuesta a los colaboradores y aquellos clientes que tengan alguna inquietud. Esto entre las políticas y valores de la compañía debe hacerse de manera afectiva y amable, para poder ser una organización que puede satisfacer a sus usuarios. Por tanto, los valores como lo son la responsabilidad y el compromiso serán partes esenciales de Disney Company, pues asumen a cada una de las funciones para lograr las metas propuestas e incluso cumplir con los objetivos que son parte de la misión de la organización.

La misión de la organización Disney forma parte de la planificación de metas, además de fomentar el conocimiento, los esfuerzos de cada uno de sus miembros y de contar con la responsabilidad de las personas que laboran en la organización; para el cumplimiento de sus metas tanto a corto como a largo plazo. En síntesis, los valores son parte esencial de esta compañía; pues desde ellos se promueve el respeto y se fomenta el sentido de pertenencia, formando parte también de que el trabajador sea educado, respetuoso y dedicado a atender a los clientes de manera amable.

3.1.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos deben ser bien definidos de manera clara y precisa, expresando las metas a cumplir en la empresa. En este orden de ideas es importante indicar que lo que plantea Chiavenato (2002) que:

para la planificación estratégica de cualquier plan es fundamental que se identifiquen los recursos, así como las potencialidades; para con ello poder abordar de manera idónea las fortalezas y las debilidades que pueden presentarse y poder establecer diferentes medidas que integren y se apliquen en la organización de forma bien planificada. (p.28)

Por tanto, es fundamental establecer además las medidas que van a integrar la organización siendo los objetivos uno de los más esenciales, por ello deben ser definidos de manera muy clara y precisa para poder dar una buena orientación a la institución. La elaboración de una planificación estratégica debe hacerse desde un cuadro donde se estructure la elaboración y cumplimiento de objetivos estratégicos para con ello hacer que se de forma idónea e integral la misión de la organización (Martínez y Milla, 2012).

Disney propone objetivos estratégicos como los son el desarrollo, la creatividad e innovación para que se diversifique e integre la organización. Por ello se promueve:

- Maximizar el valor de la marca Disney. En este sentido se establece que cada una de las categorías o factores determinantes sean parte del reconocimiento de la marca, por ello se promueve fidelidad calidad, de modo que la marca Disney se

alinee directamente con sus objetivos tanto a corto como a largo plazo (Aaker, 1996).

- Promover la innovación y creatividad, estos son aspectos fundamentales para ofrecer el entretenimiento adecuado para su público, debido a que, es una organización que recibe clientes a nivel mundial, para con ello promover una línea de negocios exitosos.
- Fomentar una cultura de colaboración, es una parte esencial; crear sentido de pertenencia a la organización, es decir, que se debe promover la colaboración y la integración del personal desde la idea colaborativa, teniendo en cuenta que la cultura colaborativa será parte de la cooperación, del cuestionamiento y del contenido (Alcover, 2012).
- Desarrollar una comunidad sostenible; es fundamental que se creen espacios para que se promueva el tema de la sostenibilidad, en relación con el crecimiento de la organización.
- Presencia global y diversa, a través de contenidos y experiencias, es decir, la organización Disney por ser una marca reconocida y posicionada a nivel global debe mantenerse como parte de la consolidación del negocio.

3.2. Análisis organizacional.

3.2.1 Análisis diagnóstico interno relacionado con las actividades claves de RR.HH.

3.2.1.1 Tipo de Estructura organizacional

Disney es una empresa que se considera como bastante dinámica y desde la cual se impulsa el crecimiento, además del éxito, por ello se promueven estrategias que permiten analizar tanto el mercado interno como el mercado competidor.

La organización Walt Disney International, es considerada un tipo de organización matricial donde todos colaboran estrechamente (Collis y Hartman, 2017). Por tanto, Disney maneja esta estructura, que armoniza elementos de una estructura jerárquica y una estructura de equipo, los empleados trabajan en equipos multidisciplinarios para con ello poder complementar cada proyecto propuesto.

El tipo de organización en Disney es dedicado totalmente al entretenimiento y servicio al cliente, la definición de segmentos en esta corporación está registrada en:

- Parques y productos
- Medios de entretenimiento que están compuestos por servicios como unidades comerciales
- Contenidos de estudio que son parte de la producción de películas como de la transmisión de contenido
- Contenido de entretenimiento general que aborda la parte de la empresa de cualquier producto como las noticias, televisión y otros
- También abarca contenidos deportivos y operaciones internacionales para el entretenimiento

La estructura a nivel de la organización, por tanto, será parte cambiante de diferentes estrategias; es por ello que deben irse cambiando e innovando en el tiempo. De este modo, en Disney se plantea la participación con las competencias, además de la preocupación constante por ofrecer productos de calidad.

Siendo por ello fundamental la innovación, así como las estrategias que se proyecten para promover cambios importantes a nivel de la organización, es decir, que siempre se pueda ser creativo e innovador. En este escenario, es primordial estar constantemente promoviendo cambios en relación con la concreción de actividades, desde las cuales se gestionen procesos.

Por ende, la estructura organizacional de Disney se define desde los elementos que son bien característicos, así también, de la forma que estos están organizados y dependen del buen funcionamiento y estructura de la propia organización; en otras palabras, que tienen características distintivas en relación con otras compañías, contando con una cadena de autoridad bien definida; en conjunto con cadenas de mando; un organigrama muy bien estructurado y los departamentos bien planificados.

Walt Disney Company en su estructura organizacional ha implementado de forma exitosa un modelo , en el que se promueven y prestan servicios a los clientes con la participación de cada uno de los colaboradores. En este orden de ideas, la firma

promueve así la participación, además de incentivar y fomentar estrategias de productividad alineadas con la idea de que se deben tener a los clientes felices. La aplicación de un modelo que involucra a cada uno de los colaboradores otorga una excelente ventaja competitiva, de esta forma ofrece una marca reconocida, además de su servicio de calidad (Aguilar, 2016).

En la mayoría de las organizaciones, es fundamental que se planifique desde la aplicación de un buen plan de negocios. Por ello, que la planificación estratégica es necesaria como parte de los procesos propios, para fomentar una reflexión desde la gerencia (De la Rosa y Lozano, 2010). Ante esta situación, es fundamental que se promocióne y se fomente a los líderes en una organización. Los líderes son primordiales, pues son estos los que se desarrollan como guías, además de que son los que hacen enfocar al grupo, a que se formen constantemente, para con ello dar fomento a la productividad de la organización. Por ello se hace esencial su visión, misión y objetivos (González, 2011).

Las organizaciones deben tener una buena planificación, desde la estrategia y la planificación de los recursos humanos. Por tanto, la estrategia esencial del capital humano será fundamental; para con ello proponer resultados de innovación en la corporación. Desde muchos años atrás se ha fomentado las estrategias con el uso de recursos humanos, para ofrecer ventajas competitivas en las organizaciones donde planifican cada una de las metas esenciales para lograr un excelente trabajo (Pardo, 2013).

El talento humano es más efectivo en forma estructurada para con ello poder captar el personal donde se planifica y se fomentan estrategias, de esta forma, promover mejoras en relación con los compromisos entre los empleados. Las organizaciones donde se fomentan las ventajas competitivas consiguen que los empleados se organicen y por ende ofrezcan un ambiente idóneo de trabajo.

La gestión del talento humano entre sus aspectos indica y plantea que los seres humanos deben fomentar el desarrollo de aportes para con ello poder incrementar la

cultura organizacional de la empresa, por ende, es importante la cultura para con ella fomentar pautas relacionadas con vida laboral y social.

El talento humano desde su condición de seres humanos se enfoca en un aspecto esencial de la organización, para desarrollar y fomentar las condiciones laborales del trabajador. La organización debe fomentar buenos vínculos con las personas que están y forman parte del equipo de trabajo.

En la gestión social, es primordial que el talento humano sea reconocido, además de poder tener condiciones para su reconocimiento, de diversas oportunidades donde se fomenten espacios para el aprendizaje y la capacitación. Es por ello que, hay una reflexión para implementar retos para las personas desde experiencias y logros para con ello obtener experiencias.

De esta manera, el individuo debe enfocarse en desarrollar aspectos esenciales para que se cree una configuración entre el entorno y el grupo de individuos de la organización, para con ello hacer una armonía perfecta de los recursos humanos, construyendo conocimientos en relación con el sentido práctico y de esta forma avanzar con las metas de la organización (Pardo, 2013). De hecho, cuando se aborda el tema de los recursos humanos como parte del contexto de compromisos de formación social, se tiende a generar un ambiente que integre y sea inclusivo para que las personas sean desenvuelvan de manera efectiva.

El talento humano desarrolla factores a nivel laboral, por tanto, es fundamental que toda organización sea innovadora; además que se posicione en el mercado como equipos distintivos en relación con grupos que puedan ser tanto multidisciplinarios como interdisciplinarios (Gutiérrez, 2010).

El propósito de negocios de una organización debe tener claro el enfoque social, desde el cual se deben distinguir e identificar valores para el personal, de esta forma se puedan identificarse con los valores de la organización e incluso con el entorno social donde se desenvuelven, para que de esta manera se pueda hacer un trabajo que se relacione de forma idónea desde sus gerentes hasta cada una de las personas que componen la compañía.

3.2.1.2 Tipo de cultura organizacional

En una organización, la cultura corporativa se aplica al comportamiento tanto grupal como individual de cada miembro de la empresa, a través de la cual lleva a cabo sus actividades en ésta y desempeña su rol dentro de la mismas; lo cual implica asumir las pautas de conducta requeridas por la organización (Shin et al., 2012). Cuando se enfatiza en el bienestar, como un elemento que destacará la calidad en atención en conjunto a la satisfacción de necesidades consideradas como masivas en la composición de una organización, se hace necesario considerar la retribución económica y los beneficios de carácter social que obtendrán los integrantes de una organización, además de su protección social; esto implica tomar en cuenta la satisfacción de las necesidades de aquellos que prestaran sus servicios a la empresa, por ende, es necesario que se garanticen las condiciones para el desarrollo a nivel individual de los integrantes de la empresa.

Con relación a los aspectos sociales, esto supone un aspecto de relevancia, ya que a nivel de la empresa esto implica el fomento de un clima organizacional favorable, lo que conlleva a que el trabajador se sienta integrado en un entorno laboral agradable, en este sentido, en la medida en que las condiciones de éste mejoren, esto se verá reflejado en su entorno laboral y social, por ello la importancia de considerar por parte de la organización las necesidades tanto a nivel laboral como social de los trabajadores (Vallejo, 2016).

De este modo, será perceptible por parte del trabajador la presencia de valores y cultura desde un ámbito en el cual considera sus expectativas e inquietudes, en atención a diversos factores, que, al ser abordados de una forma integral, se fortalecerán los vínculos del trabajador con la organización; además de dotar de una mayor solidez y fortaleza a la propia organización (De Negri, 2005).

Uno de los principios de la cultura organizacional en general se basa en la satisfacción que experimenta un individuo de formar parte de la organización, esto se transmite hacia los clientes y se complementa, a través de la fidelización de estos. Al momento de integrar a nuevo personal este debe ser capacitado en el valor y dignidad de las

personas para que logre asumir de un modo efectivo su rol dentro y fuera de la organización.

En el contexto de la cultura organizacional con respecto a Disney, esta se centra en el servicio al cliente, lo que implica la consideración de una serie de factores complementarios desde los cuales se le asigna a cada labor la misma importancia, esto con el objetivo de ofrecer a los clientes una experiencia que trascienda de sus expectativas. En este sentido, son relevantes elementos como los productos y servicios de la organización, además de sus procedimientos, instalaciones y la incorporación de nuevas tecnologías. En este orden de ideas y en atención a la relevancia del servicio al cliente, este se compone de una serie de experiencias que son resultado de la interacción y contacto entre la organización y sus clientes, por ende, se requiere que estas experiencias en su conjunto sean adecuadas para generar relaciones adecuadas, ya que de esto depende en gran medida el éxito y la supervivencia de la organización (Montoya y Boyero, 2013).

De esta manera, se puede inferir que la cultura organizacional en Disney se estructura en base a una serie de conductas y comportamientos que se han ido desarrollando, a través del tiempo, aunado a lo que se espera sea realizado por cada integrante de la organización lo cual es fundamental. Del mismo modo se consideran como parte de la cultura organizacional de Disney, las tradiciones, valores, patrimonios y estándares los cuales se encuentran arraigados en la organización de una forma sólida.

En atención a lo que es la cultura de servicio al cliente, Disney como organización destaca por poseer y manejar un lenguaje particular y propio de la misma. Para lograr este nivel de calidad y excelencia en la atención al cliente, la organización cuenta con escuelas internas, en las cuales el personal con mayor experiencia se encarga de la capacitación del personal de nuevo ingreso, donde se enfatiza en aspectos como la cultura organizacional, observación de las actitudes, atención a los detalles, espacios laborales cómodos y el bienestar laboral en general, estos se perciben como valores de la organización lo que da fomento a mejoras constantes desde la organización tanto para los clientes como para sus empleados.

3.2.1.3 Proceso de reclutamiento y selección.

De modo frecuente el proceso de reclutamiento y selección de nuevos recursos humanos se basa en la necesidad de reponer personal, cubrir las vacantes existentes en una organización y brindar oportunidades laborales dirigidas a potenciales candidatos externos a una organización (Bartkow, 2007). El entorno laboral comprendido como mercado de trabajo, ofrece una variedad de candidatos los cuales se seleccionan no solo bajo un criterio adecuado, sino que además considera que este demuestre sus capacidades y potenciales para el puesto específico, con la finalidad que este candidato asuma mayores responsabilidades.

En atención al proceso de reclutamiento, los empleados juegan un rol fundamental en el establecimiento de innovaciones en la medida en que estos ejercen resultados en el contexto del equipo humano, por tanto, algunos aspectos que se consideran parte de este proceso son precisamente la creatividad, la capacidad de innovar, adaptación, iniciativa, proactividad, empatía; tolerancia y su capacidad de respuesta.

Organizaciones como es el caso de Disney, han logrado el desarrollo de un proceso de selección y reclutamiento, el cual cuenta con reconocimiento a nivel global, de manera que este modelo o proceso, ha sido asumido por una amplia variedad de empresas, posicionándose, así como un modelo a ser integrado (Capodagli, 2006). Durante el periodo de entrenamiento se lleva a cabo una sesión de bienvenida, en esta el personal directivo de la organización entrega instrucciones escritas sobre lo que la empresa espera de sus nuevos colaboradores, del mismo modo se les instruye a quien deben informar, como deben vestirse y cuanto será la duración de su periodo de entrenamiento.

Todo este proceso posibilita que el nuevo recurso humano que pasa a formar parte de la organización tenga en claro las tareas que debe realizar, así como de asimilar la cultura de la empresa, esto implica conocer sus valores, visión y misión; también el lograr un proceso efectivo de integración. Como se mencionó con anterioridad no solo se cuenta con escuelas hacia lo interno de la organización, sino que la empresa cuenta con su propia universidad en la cual los empleados pueden asistir a una variedad de

cursos los cuales estimulan las interacciones entre el personal, estableciendo equipos de trabajo. Mediante recursos audiovisuales, por ejemplo, se da a conocer la filosofía y cultura de la organización la cual enfatiza que de forma independiente al rol que lleve cada trabajador, se debe velar por la excelencia en su desempeño, sobre todo en el caso de los parques temáticos que forman parte de la compañía. Los empleados reciben capacitación adicional en relación con cómo responder preguntas frecuentes, dotándolos así de las herramientas y conocimientos para hacer de la experiencia del cliente única.

3.2.1.4 Capacitación y desarrollo de personas.

Con respecto a la capacitación del recurso humano y el desarrollo de este dentro de la organización, se vincula a la dimensión de los recursos humanos, comprendiendo que es una parte fundamental para el fomento de mejoras para la organización, esto conlleva que se lleve a cabo una gestión idónea del mismo, además de contemplar capacitación y actualización constante del recurso humano que integra la organización (Goncalves, 2000).

Es esencial definir el rol de cada miembro del personal, así como el tipo de capacitación y criterios de selección de éste, en atención a las áreas prioritarias que con frecuencia presenten mayores problemáticas. Del mismo modo la organización debe tomar en cuenta la manera en que se gestiona el recurso humano aunado a una capacitación idónea del mismo, lo cual debe acompañarse de una sólida estructuración que conduzca al establecimiento de un buen ambiente laboral (Aguilar, 2016).

Con respecto al factor del ambiente laboral este se hace esencial para la ejecución óptima de las labores y actividades a ejecutar, como también garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa, siempre en atención a posibilitar las mejoras necesarias a que haya lugar en las interacciones, la comunicación y la aplicación de tecnologías que conduzcan a hacer de la comunicación una estrategia efectiva, incentivando así la vocación de servicio y el sentimiento de pertenencia; lo cual es posible contando con una gestión directiva eficiente.

Desde lo anterior, es evidente la necesidad de contar con canales de comunicación adecuados y adaptados a la excelencia, sobre todo entre los mandos medios y el personal de nuevo ingreso, ya que esto posibilita en gran medida la prevención de problemáticas eventuales que puedan presentarse, sobre todo por choques generacionales, con ello se fomentará el trabajo en equipo además de un intercambio práctico y funcional de ideas que darán paso al establecimiento de un ambiente laboral idóneo.

3.2.1.4.1 Dimensión de la Capacitación

En el contexto de los últimos años, la capacitación para el personal que integra una compañía ha adquirido un nivel de relevancia, esto en función a las mejoras de los procesos operativos y las estrategias de esta. Por tanto, la capacitación se encuentra asociada al cumplimiento de las metas y objetivos propios de la organización tanto internos como externos, en este sentido, es de interés considerar que al capacitar al recurso humano disponible en la organización se les está dotando de las estrategias y herramientas necesarias para lograr no solo un mejor desempeño en la empresa sino también mayores posibilidades de desarrollo (Vargas y Gonzales, 2020).

Los diversos procesos de capacitación que ocupan las organizaciones en la actualidad implican la consideración de las necesidades del personal que forma parte de éstas, de esta manera, es esencial lograr la identificación de estas necesidades, ya que, a través de éstas se hace posible para la organización seguir los requerimientos de capacitación más relevantes, conllevando a contar con un personal con mayores niveles de motivación al trabajo tanto a nivel personal como grupal, acentuando así su sentido o sentimiento de pertenencia hacia la organización.

En este orden de ideas aspectos como la motivación, se posiciona como uno de los elementos fundamentales por medio de la cual se posibilita el alcance de una capacitación de calidad y eficaz. Al hacer referencia a la capacitación del personal y como realizarla, se debe considerar y definir, la manera en la cual se llevará a cabo, así como también tomar en cuenta las estrategias más idóneas que conlleven a un adiestramiento optimizado y adaptado a las necesidades tanto de los trabajadores como

de la firma, comprendiendo que el adiestramiento se compone de una serie de habilidades, aptitudes y destrezas que adquirirán los trabajadores, desde las cuales se estructuran diversas formas de ejecutar las asignaciones, tareas y trabajos de una manera más eficaz.

Del mismo modo, los procesos de capacitación deben estar acompañados por la adquisición de conocimientos y habilidades en diversos ámbitos, los cuales serán puestos en práctica, en contextos técnicos y teóricos, los cuales estarán dirigidos a todas las áreas de la organización: sean administrativas, ejecutivas o de los trabajadores en general. Se puede entender como personal capacitado a aquellos integrantes de la organización que cuentan con amplios conocimientos y habilidades requeridos en el área o puesto de trabajo en la cual se desempeñan; lo que conlleva a que se ejecute de forma adecuada (Bartkow, 2007).

En una compañía al contar con capacitaciones hacia el personal de manera constante y actualizada, posibilita elevar los estándares de productividad y calidad de la organización. Así mismo permite mantener actualizados los conocimientos en los trabajadores de las diversas áreas de la empresa, lo cual se ve reflejado en las habilidades para la ejecución de las tareas asignadas a nivel individual o grupal.

Con respecto al desarrollo personal y las oportunidades de carrera en la organización estimulan la motivación del personal actual, lo que conlleva a elevar y mantener sus niveles de desempeño y sus expectativas para acceder a nuevas oportunidades que pudiesen presentarse, además de lograr seleccionar personal externo con las habilidades y potencialidades adecuadas, desde ello se hace posible asumir a futuro, mayores retos y responsabilidades (Bartkow, 2007).

Sobre el proceso de capacitación de Disney en particular se ha mencionado que este goza de reconocimiento corporativo a nivel mundial, debido a que es una estrategia global la cual se encuentra diseñada de modo específico para la promoción y reforzamiento de los valores de la compañía, en atención a su historia y filosofía de operatividad. Al compartir con los miembros de la organización, los valores, tradiciones y prioridades de la actualidad, Disney se ha posicionado, con la finalidad

de mantener su ventaja competitiva. En este sentido, la capacitación de la organización en Disney se estructura en cinco etapas que forman parte del proceso donde se incluye:

- Orientación integral.
- Capacitación en el área de trabajo.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Capacitación teórica y práctica
- Plan de desarrollo o de carrera.

De esta manera, los trabajadores al momento de ingresar a la organización de modo formal, se les exhorta a que asistan a los cursos ofrecidos por la Universidad de Disney, esto tiene como propósito que estos tengan contacto con los valores y cultura de la organización, siendo esencial el proceso de capacitación, ya que el trabajador se relaciona con la historia, misión, visión, valores y conductas de la organización, por tanto el éxito de los cursos y las capacitaciones ofrecidas en la Universidad Disney tienen como base aspectos como:

- La innovación y el innovar: el líder o los líderes deben centrarse en pensar a futuro y sentirse cómodos al asumir riesgos.
- El Apoyo: esto implica brindar a los líderes y estimular a que estos a su vez ofrezcan apoyo de una forma , abierta, entusiasta y sostenida.
- Educar: aspectos como la educación y el desarrollo del colaborador deben considerarse como un componente esencial de la cultura organizacional, de modo que sean sencillos en la medida de poder aplicarse y replicarse, además de quedar establecido en todos los niveles de la organización.
- Entretener: la educación y el desarrollo para el trabajador deben ser interesantes, sencillos de recordar y divertidos
- La capacidad de adaptación e innovación: estos elementos son indispensables para potenciar las capacidades de alcanzar el éxito, una cultura que abraza los cambios y es resiliente es lo que se busca fomentar en los trabajadores de la organización Disney en todos sus niveles.

3.2.1.5 Liderazgo

La planificación, así como la gestión a nivel de una organización son parte de esta relación que se entabla entre una buena planificación y una excelente gestión, lo que debe enfocarse primordialmente en que cada uno de los que la integran logren ser parte activa de ésta (Aguilar, 2016).

Cuando se hace un diagnóstico a una organización se pueden observar la presencia de algunas debilidades relacionadas con los perfiles de cargo, en relación con el tema del liderazgo se hace fundamental que el enfoque se proponga en mejoras, para con ello establecer las responsabilidades de cada uno en la organización, es decir, que se les de la importancia al trabajo cooperativo, logrando con ello un buen equilibrio de trabajo (De la Rosa, 2010).

Actualmente hacer referencia al liderazgo es un aspecto muy importante para cualquier organización, debido a que provee de un funcionamiento que es óptimo para la empresa, es decir al cumplir con los compromisos que van a ser asumidos por el personal, donde será fundamental el trabajo en equipo, además de cada una de las metas que se van a traducir en logros tanto a nivel individual como a nivel grupal (Pardo, 2013). Para la organización es fundamental que se fortalezcan cada vez más los ambientes que van a ser de tipo integral, ósea que estén enfocados en la colaboración, con ello fomentar el potencial en relación con mejoras a la gestión y obtención de conocimiento para dar mejoras a aquellos aspectos que pueden ser una debilidad para la organización.

Definir el liderazgo será parte de cómo se considera éste dentro de cualquier organización, en otras palabras, se va a relacionar con aspectos como lo son la motivación que va a ir dando paso a una transformación importante en el recurso humano, en casos como Disney el liderazgo es considerado como parte importante del crecimiento a nivel de la organización.

Asimismo, el líder en una organización es la persona que va a ser la guía efectiva de un grupo al cual va a poder motivar para que se promueva así el trabajo en equipo y cumplimiento de misiones en común (Pérez y Polo, 2020) En efecto, se hace énfasis

en cada una de las habilidades que un líder debe tener para desde ello hacer que cada uno de sus colaboradores se enfoquen en proveer mejoras importantes a la organización.

En este orden de ideas, los líderes serán aquellos que van a abrir el camino a la integración de un grupo de personas para cumplir metas y objetivos propuestos, donde se dé estímulo al grupo, no solo a nivel individual sino a nivel de equipo. Es importante que se explique al personal porque y debido a que serán los beneficios de cada uno, ya sea en relación con los sueldos y beneficios a obtener; estos con el fin de que se provea de motivación a que se logre desde la capacitación del personal y se sienta entusiasmado cada día a ser parte de la organización, dando con ello el mejor rendimiento y que esto se relacione directamente con la productividad de la organización (Gilli, 2017). El liderazgo, en este sentido, es parte del cómo los individuos pertenecientes a la organización se les promueva el desarrollo de las habilidades para el logro de metas en común; el líder será parte del desarrollo del potencial que pueden tener sus recursos humanos aprovechando esto para que la organización tenga al máximo el aprovechamiento de éstos (Pérez y Polo, 2020).

En organizaciones como Disney su modelo incluye en éstos la orientación en cuanto a valores, y la importancia de que existan líderes capaces de hacer que cada grupo de personas que laboran para la organización sea productivo y cree sentido de pertenencia. El liderazgo que se ha propuesto desde el Modelo de Disney se enfoca desde la idea y perspectiva de lo que es el liderazgo transformacional, es decir, que este está centrado en cómo el cliente es fundamental para la organización. En efecto para la organización Disney las características del liderazgo deben ser parte de los siguientes aspectos según lo inferido en Pérez y Polo (2020) :

- Influyente el líder así será respetado y tendrá la admiración además de respeto a las personas que laboran en la organización.
- Motivador este debe enfocarse en describir visión a futuro para que con ello el personal se sienta atraído a cumplir cada uno de los objetivos, así como las metas propuestas.

- Estimulador es fundamental que el buen líder gestione entre su equipo de trabajo la creatividad y la innovación.
- Sensato es importante que el líder comprenda cada una de las necesidades de su equipo y que siempre sea parte de dar estrategias que fomenten el crecimiento de estos.

El liderazgo en el transcurso de los años ha ido evolucionando como concepto en la organización de Disney. Al personal encargado de direcciones y jefaturas se les denomina líderes, debido a que son parte importante para que el personal trabaje de manera ideal para la organización.

3.2.1.5.1 Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo hace referencia a que el líder apoye el comportamiento de cada uno de los individuos que estén a su cargo, es decir, estos además deben ser capaces de cumplir acciones que puedan cubrir cada una de las necesidades, así como las expectativas de los clientes, en otras palabras, el líder va a ser el promotor de mejoras en relación con las capacidades y una buena planificación para resultados efectivos (Pérez y Polo, 2020).

Por tanto, es fundamental que el líder se enfoque en el diseño de buenas estrategias que hagan que se satisfaga a cada uno de los requerimientos que puede necesitar la organización. Las estrategias a nivel de la corporación s van abordando a medida que se va ideando la estrategia para garantizar las competencias de la empresa en el mercado (Prieto y García, 2014).

El liderazgo transformacional es parte de cómo sus líderes accionen estrategias en las que se orienten a motivar y además de ello que se promueva dentro de la organización la transformación de ideas, desde la cultura y pertenencia a la organización fomentando así el logro de cada uno de los objetivos estratégicos considerados (Pérez y Polo, 2020). El modelo Disney en este sentido, plantea que el liderazgo debe enfocarse en:

- El personal debe tener entusiasmo, buena actitud, cumplimiento de metas y confianza.

- Lograr un grupo estable entre proveedores y cada uno de los empleados que forman parte de la organización.
- Que la capacitación y el aprendizaje sea íntegro.
- Consolidar la cultura de la organización y la implementación de valores de ésta.
- Reconocer la participación de cada uno de los recursos humanos dentro de la organización.

El liderazgo y la capacitación por tanto son dos aspectos esenciales para el buen funcionamiento de la organización pues el personal formará así parte de una cadena de valor que tendrá como meta final el logro de la satisfacción al cliente. En síntesis, el modelo Disney es parte de estrategias muy bien dirigidas desde la idea del liderazgo transformacional para motivar e inspirar al empleado, proyectando de manera idónea sus habilidades, además de sus capacidades, con ello lograr una transformación efectiva y eficiente, dando como resultado una excelente atención al cliente y el logro que éstos puedan sentirse bien.

3.2.1.6 Trabajo en equipo.

En una organización a nivel general debe estar muy bien proyectado el trabajo en equipo, donde las estrategias colaborativas en las que se fomente la unión en cada miembro de la compañía, la comunicación, así como el compromiso son parte fundamental de la firma. En este sentido, el trabajo en equipo según Gutiérrez (2010) lo describe como: “el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes” (p. 42).

En efecto, abordar el trabajo en equipo de manera estratégica, puede ser una ventaja competitiva para la organización, debido a que es un beneficio en relación con el desarrollo personal, la capacitación y el logro de metas, integradas a nivel profesional por medio del apoyo al rendimiento y la retroalimentación. De esta manera, es importante que los integrantes comprendan y perciban el logro de objetivos, pues esto dará paso a que se sientan parte del equipo y que se perciba la unidad, dando paso con

ello a que se desarrollen y cumplan algunas normas para cada uno de los miembros (Aguilar, 2016).

En Disney, el enfoque está dirigido formalmente al trabajo en equipo como parte de las bases de la creación de la organización, donde se ha impulsado políticas en la empresa que promueven estrategias de liderazgo, además de instauración de líderes. Es así como, un aspecto importante en el modelo Disney es fundamental el trabajo en equipo para que se promueva un mejor rendimiento del personal, y según el planteamiento Cockerell (2008), nos señala que el trabajo en equipos la siguiente relación:

- Las condiciones adecuadas, los líderes en la organización Disney se enfocan en conocer y saber abordar el trabajo en equipo, es decir, que desde que ingresan a la organización se les plantean tareas para mejorar e innovar constantemente dentro de la organización. Por tanto, se promueve en gran medida el trabajo en equipo para con ello poder dar el apoyo necesario, es decir, orientarlos a que constantemente se estén capacitando, así como adecuándose al cumplimiento de su labor.
- Formación del equipo: el trabajo en equipo es fundamental, debe considerarse al líder como guía que será el responsable de fomentar tanto las normas como los principios de la organización para motivar a su grupo, además de que se provea a éstos de buena actitud para con los demás; fomentando valores colaborativos.
- Participación y buenas relaciones en el modelo de Disney: uno de los enfoques más importantes en relación con el liderazgo es, que se fomente el trabajo colaborativo en equipo, donde la participación de cada uno sea efectiva, además que se incentive el compromiso, la confianza, el respeto con el fin de que los colaboradores se sientan parte de la cultura organizacional.
- Conocimientos y habilidades, estos son fundamentales para los colaboradores de la organización Disney, es decir, que se tenga el entrenamiento necesario para guiar al personal, así poder tener iniciativa ante la toma de decisiones que sean correctas antes diferentes situaciones. (p. 15)

3.2.1.7 Clima Organizacional.

Efectivamente cuando se hace énfasis en el clima organizacional, definimos aspectos como lo son atributos, cualidades y propiedades en relación con el ambiente de trabajo, que va a ser percibido y experimentado por las personas que componen la organización, es decir, que esto influye en la conducta del recurso humano. El clima organizacional es parte importante de cada una de las características entre las que se pueden describir:

- Se refiere a cada una de las características que son parte del ambiente de la organización, así como el desempeño de cada uno de sus miembros, pueden ser características ya sean internas o externas. Estas pueden ser percibidas de manera ya sea directa o indirecta, por cada uno de los miembros que forman parte de la organización, debido a que cada uno desde su propia perspectiva considerará el ambiente donde se desenvuelve.
- El Clima organizacional en relación con las estructuras, este se va a referir a aquellos organismos que la componen, además de los sistemas interdependientes. Es así como el clima organizacional se relaciona ampliamente con la cultura de la organización.

El clima organizacional va a ser parte de las cualidades que posee el ambiente de la organización, así también de cómo es percibido por cada uno de los miembros de ésta, y sin duda esto influirá ampliamente en el comportamiento del personal. Ampliamente la descripción del clima organizacional es parte de hacer énfasis en la percepción que puede tener el personal en relación con la organización donde, se pueda tener una comprensión de cómo será percibido el proceso que se da en el medio laboral (Goncalves, 2000).

En este orden de ideas Robbins (1999) describe el clima organizacional como parte del ambiente compuesto por las instituciones que van a fortalecer la influencia, así como el desempeño de su personal, en este sentido el ambiente será parte de la estructura de la organización.

El clima laboral de la organización Disney se enfoca en cómo se ha definido las condiciones de cada uno de los trabajadores en relación con la buena atención a cada uno de los clientes. Por tanto, la organización se caracteriza en hacer campañas a su personal para que estas tengan en su formación la idea que los clientes deben tener un trato de excelencia, el clima organización se orienta en una experiencia única (Capodagli, 2006).

En este sentido Disney cuenta con un clima organizacional eficiente desde la idea de la formación, donde se promueva la productividad, además de la satisfacción. Es así como las personas que pertenecen a la organización deben ser parte del trabajo, es decir, sentirse involucrados, al ambiente de trabajo.

El personal que labora en la organización Disney está guiado por valores que van a incrementar la productividad, así como la eficiencia en relación con que el personal se sienta parte de esta, contribuyendo con esto a una buena labor ante el cliente dando paso así a clientes satisfechos.

3.2.1.8 Manejo de conflictos y tensión en la Organización.

Los conflictos en una organización son parte constantemente del manejo de situaciones donde pueden existir interacción entre las personas y los grupos, por ende, hacer referencia a conflictos es considerado parte de aspectos negativos, que se puede relacionar con violencia, irracionalidad, por ello es fundamental orientar la cultura en la organización a la resolución de conflictos (Vásquez et al., 2017).

En la actualidad la percepción de conflictos se ha modificado ampliamente, es decir, que se consideran eventos que van a ser inevitables, pero que si son manejados de manera idónea y adecuada se logrará minimizar al máximo los efectos negativos y maximizará los efectos positivos, para con ello la situación de conflictos se convierta en una situación que puede ser manejada para afrontar los problemas y proveer de mejoras ante este. Por su parte Entelman (2002) definió los conflictos como:

El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones

y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de recursos que integran a su poder y a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos. (p. 20)

La compañía Disney ha tenido diversos tipos de conflictos, generados por diversos efectos ya sean económicos, sociales o incluso guerras. Se han producido estos conflictos en ciertos momentos por falta de innovación, maltratos e incluso problemas raciales. Por tanto, se ha manejado acorde con la situación que se puede presentar donde se han implementado campañas para crear soluciones. Por ende, en la organización Disney alguno de los conflictos ha sido:

- La innovación y la creatividad hoy día se han promovido cambios importantes en la definición de estos conceptos para abordar competencia en los mercados, donde las áreas claves de Disney, se ha enfocado en la importancia de la gestión del trabajo en equipo como parte de la generación de ideas creativas, donde se identifique el ambiente que se quiere mejorar, además de lograr con ello el desarrollo de las competencias para estar en constante actualización.
- Los maltratos y abusos laborales, en relación con las prácticas abusivas en contra de empleados se ha manejado con conflictos como lo son desigualdades en salarios por ejemplo el Bob Iger versus el valor hora en los trabajadores. En efecto, por ejemplo, los horarios son aspectos que no permiten que el trabajador pueda realizar otra actividad laboral para otra organización, aunque esto puede ser solo excusas que pueden usar trabajadores que no logran integrarse a la organización. Por tanto, los salarios de los trabajadores se consideran bajos en comparación con otros trabajadores que están en zonas de parques como lo es Florida, Orlando, donde el costo de la vida ha aumentado y esto ha generado un conflicto para la organización.
- El racismo, este tema para la organización Disney ha intentado tener un manejo adecuado desde la apuesta por películas que se han sacado de los catálogos por ser consideradas contentivas de racismo, por ejemplo, estereotipos

relacionados con raza, etnias prejuicios racista, es decir, se ha tratado de abordar esta problemática.

- La problemática pandemia COVID 19 esto ha sido un conflicto que, a nivel mundial afectó a la población y a infinidad de organizaciones, en relación con el tema de procesos de vacunación y las exigencias al personal, de los parques temáticos, debido a los contagios fue fundamental disponer de estrategias para el manejo de conflictos.
- La homosexualidad en el contexto actual esto es un tema que se ha manejado más desde diversos enfrentamientos en los que se han cuestionado personajes en Disney, la implementación de la Ley del Gobierno de Florida. Se ha considerado que Disney en principio tenía medidas como “No digas gay”, que provocó conflictos y desacuerdos en relación, y trajo como consecuencia campañas que hicieron presión a que Disney se disculpara con trabajadores pertenecientes al colectivo LGTBI. Lo que implementó Disney en este conflicto fue la cooperación y establecimiento de un CEO de entretenimiento para enfocarse en este tema, involucrando así al personal para que se de comunicación en este tema además de cuestiones tanto políticas como sociales.

3.2.2 Análisis de recursos y capacidades.

Los recursos como los elementos tangibles según lo expuesto por Quezada (2004) son parte de productos y servicios que son esenciales para brindar valor a la compañía. Los recursos de tipo tangibles se relacionan con herramientas, materias primas, innovaciones tecnológicas la infraestructura y el capital que sea parte del desarrollo de actividades, estos recursos por tanto obtendrán factores intangibles como lo son actitudes, valores, conocimiento la visión y la sinergia que puede ser parte de los equipos de trabajo.

Las capacidades serán parte de una serie de acciones que van a dar fomento a que se usen recursos tanto tangibles como los intangibles, donde la inversión tanto de capital como de tiempo sean parte de dar un giro a la gestión del talento humano en relación con la posición de la organización. Disney por muchos años ha sido una compañía dedicada al entretenimiento, es decir, a la producción y animación donde las

experiencias que se han estructurado son parte de una excelencia al cliente, en otras palabras, ofrecer excelentes servicios, destacando para ello ofrecer recursos efectivos en relación con los parques, recursos a nivel de las tecnologías, recursos financieros y recursos efectivos de la organización. En este orden de ideas al hacer un análisis de las capacidades de la organización Disney hay que indicar que:

- La compañía desde sus inicios ha promovido la creación de mecanismos que se enfoquen en generar sinergia en los recursos humanos, además de que se cuente con un negocio eficiente y efectivo. Diversificando así la cadena de servicios en relación con cada uno de los productos que se promueven en la organización.
- Con la creación de los parques temáticos se permitió el manejo de la publicidad de la marca, es decir, que se ha aprovechado ampliamente la marca para con ello crear valor impulsando así programas para dar a conocer las mejoras y la eficiencia de la organización, considerando para ello aspectos que se enfocan en proyectar capacidades que son parte de estrategias de expansión a nivel horizontal de integración vertical e incluso geográfica.

3.2.3 Estrategia de Recursos Humanos

El talento humano es fundamental y si este se siente en concordancia y bien pagado será mucho más efectivo para la organización. De igual forma, es esencial que los individuos tengan las herramientas necesarias para su trabajo. A medida que pasan los años se ha valorado de mayor manera el talento humano, el cual es fundamental en las empresas.

Los recursos humanos de esta manera son parte de la planificación estratégica de una organización donde debe fomentarse mejoras a nivel competitivo, promoviendo con ello cambios importantes para direccionar de manera efectiva la organización. Creándose así en la actualidad las competencias como parte del comportamiento característico de la organización.

Por tanto, los recursos humanos son parte de estrategias que fomentan el trabajo en equipo así lo planteó, Chiavenato (2008) la gestión del talento humano de una

organización es parte de la estrategia de ésta y parte de la cultura de la propia organización. Por lo cual, hacer énfasis en las estrategias de recursos humanos de una empresa será parte de entender el plan que estructura la organización en relación con sus recursos humanos vistos como parte de una ventaja competitiva. En relación con Disney se puede indicar que las estrategias propuestas son:

- El proceso de adaptación del trabajador, la organización para ello se encarga de facilitarle la integración al equipo, además de dar fomento a la interiorización de roles, valores y estrategias.
- Análisis de redes organizaciones, es decir, la compañía Disney cuenta con talento de expertos en cada una de las áreas de la organización con las conexiones necesarias.
- En relación con las oportunidades de capacitación y aprendizaje, ofrece varias capacitaciones para crear acceso al conocimiento desde el punto de vista del talento humano.
- El Plan de desarrollo, es una manera idónea de potenciar la cultura y los colaboradores de la empresa, acorde a cada uno de los roles a cumplir.

En síntesis, establecer estrategias de inclusión y diversidad desde el plan de manejo de recursos humanos para la organización, para con ello poder identificar los problemas de desigualdad de género, problemas raciales, el fomento de la inclusión, abordar el tema de las disparidades en relación con las compensaciones salariales.

Por ende, tanto la diversidad como la inclusión son un elemento importante en relación con la distribución de la marca, además del cumplimiento de los objetivos corporativos, donde el talento humano es fundamental. Por tanto, el objetivo general de la estrategia de recursos humanos es parte de que el equipo directivo se conforme desde el liderazgo y pueda con ello abordar eficientemente un plan de negocios efectivos que cubra los procesos en la compañía.

3.2.4. Plan de mejora de Recursos Humanos.

Se ha definido un problema como la rotación y fidelidad del personal de Disney, asociados a la cultura organizacional, creencias, valores y liderazgos, además de los procesos de innovación que debe abarcar la compañía para estar a la vanguardia de tanto de la competencia interna como externa. De esta forma, los procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos son parte de una consideración existente a nivel global, es por ello que desde el punto de vista gerencial se deben abordar las responsabilidades, así como la eficiencia en relación con la persona. Por esta razón es fundamental crear estrategias y planes, así como la capacitación para el personal de la organización.

Es por lo que, se deben establecer procesos para el desempeño de aspectos relacionados con la capacitación, desde los cuales se puedan enfrentar las amenazas a la organización, logrando que cada amenaza se convierta en una oportunidad de logros para la firma. En este sentido, la planificación es parte del plan de capacitación donde deben enfocarse en la aplicación de estrategias que impulsen a que los recursos humanos promuevan cambios en las tecnologías, siendo fundamental para ello describir los siguientes aspectos:

- La gestión táctica es parte de la estrategia propia de la organización para evaluar el funcionamiento y el enfoque, de esta manera lograr que se tengan metas a lograr de manera clara, para con ello planificar, por ende, esto será una parte esencial para proyectar en todo caso mejoras a la pertenencia de los recursos humanos a la organización.
- Es fundamental hacer un plan de mejoras de los recursos humanos enfocado desde la integración y capacitación para manejar actividades a cumplir dando incentivos a lograr optimizar el ambiente de trabajo, impulsando así propuestas que promuevan cambios efectivos. Por tanto, una gestión táctica eficiente será parte de la consideración del logro de actividades que en una organización van a dar fomento a que se logre evitar las fallas, además de poder proyectar un buen abordaje de las necesidades de la organización. Ante esta situación, los planes deben estar enfocados en mejoras a los recursos humanos, para

proyectar de forma eficiente a la organización, para hacerse más productivo, competitivo.

- La gestión operativa debe estar enfocada, en incentivar la permanencia, motivar a los trabajadores y darle beneficios en relación con su desempeño para proyectar y poder conseguir logros al propósito de la empresa, considerando logros en común, una buena elección del personal, además de promover mejoras estrategias al funcionamiento de la organización.
- Del mismo modo es importante establecer metas y expectativas claras, procurando que los empleados tengan claridad en torno al papel que desarrollan, evitando así la falta de compromiso y bajo rendimiento, es decir, se debe tener certeza que los trabajadores sepan sus funciones y responsabilidades.
- Es necesario también en todo plan de mejoras recopilar una constante retroalimentación, con la finalidad de mejorar los procesos y también como una forma que los trabajadores se sientan escuchados y validados. En este sentido, se pueden detectar problemas de forma oportuna e implementar soluciones, atenuando las rotaciones de personal, mejorando los estilos de la empresa.
- En este tipo de empresas es necesario constantemente estar innovando, con la finalidad de proporcionar ideas que mejoren métodos, productos y/o servicios, que sean eficientes y mejores respecto a sus predecesores, validando como base lo realizado con anterioridad. De esta manera, se potencia a las empresas al éxito comercial, captar nuevos clientes y maximizar las rentabilidades. Un punto importante también es que innovar ayuda también a mejorar los métodos de selección de empleados.

En este orden de ideas un plan y una buena planificación de recursos humanos proyectará la organización de manera eficiente. Con la planificación se provee a la organización de ejecución de buenas estrategias desde las cuales se proyecta unas buenas gestiones del talento humano, favoreciendo con ello la productividad, así también de mejoras a la organización. Por tanto, es fundamental considerar los aspectos financieros y sociales, es decir, siempre proyectando estas estrategias desde

las necesidades en torno a los recursos humanos que pueda existir ,por ejemplo, la fuga de capital humano de la organización.

Se debe proyectar una buena planificación y un plan efectivo dándole importancia al conocimiento, la gestión de calidad, así también de que se promueva ampliamente el liderazgo en la organización para con ello proyectar la capacitación de éstos haciendo que esto sea parte de estrategias que den a la organización productividad y eficiencia.

Por lo cual, proyectar eficientemente las habilidades, así como las competencias y las proyecciones para que el personal constantemente pueda capacitarse nos conlleva a que exista una buena planificación eficiente y de calidad. Es así como estos planes de mejoras, en relación con el tema de los recursos humanos, fortalecerán eficientemente y dan paso a que la organización se provea de personal que tenga la capacidad para priorizar en relación con el cumplimiento de objetivos; además de buenos tratos a los clientes logrando con ello continuar con el modelo eficiente de Disney. Por tanto, en relación con Disney es fundamental proyectar algunas mejoras, aunque muchos de estos aspectos se han abordado en la organización, pero es fundamental que se continúe fortaleciendo las ventajas competitivas de los recursos humanos para que se haga sostenible en el tiempo (Jerez y Cano, 2013). De esta manera, se pudo identificar algunos aspectos importantes como lo son:

- Hacer un análisis a profundidad de los recursos humanos.
- Establecer el cumplimiento de objetivos.
- Desarrollar sistemas de reclutamiento de personal con una selección de personal eficiente y eficaz
- Fomentar la creación de programas de formación y desarrollo de los recursos humanos
- Mejoras en los sistemas de compensación y los beneficios a nivel de la organización
- Promover estrategias que permitan evaluar la eficiencia del desempeño del personal.
- Dar más fomento a la comunicación y retroalimentación
- Crear estrategias que hagan que el personal se quede en la organización

- Proveer de un sistema efectivo de gestión de talentos.
- Fomentar la innovación empresarial y no sólo la tecnológica.
- Potenciar a los líderes de la organización y apostar a nuevos estilos de liderazgos, en relación con la globalización.

4 Conclusiones y recomendaciones.

4.1 Con relación al Negocio.

El negocio de Disney desde un punto de vista organización enfrenta diversas dificultades. Dichas dificultades han formado parte de su propia historia, estas han requerido planes acción para hacerles frente desde diversos escenarios, en atención a la forma en que se relacionan a la competitividad, a los desafíos emergentes, pocos contenidos de calidad, así como también la pérdida con respecto a la fidelización de sus clientes. Sin embargo, la organización ha sido capaz de solucionar estas eventualidades convirtiéndose de este modo en un ejemplo a seguir sobre cómo lograr el éxito ante las adversidades. Esto en el largo plazo, en atención a un plan de diversificación del negocio, aunado a la gestión de una cartera de negocios, que ha permitido crear sinergias entre los negocios en este modelo. A pesar de haber estado expuesta a amenazas con una pérdida de imagen, es evidente que en tanto a resultados financieros estos se encontraron deteriorados, además de una rotación elevada de ejecutivos. En todo caso, Disney logró el establecimiento de valor, valiéndose de la denominada "integración vertical" de modo particular integrándose a una visión de futuro en todas sus líneas de negocio.

4.2 Con relación al Análisis Organizacional

Es innegable que el modelo Disney ha sido exitoso, lo cual es destacable en todo contexto, esto como resultado de la cultura organizacional adoptada por la organización, la cual se encuentra orientada hacia una cultura de servicio, destacándose por la búsqueda de la satisfacción de sus integrantes, lo cual se convierte en calidad de servicio y la satisfacción, brindando una experiencia única e inolvidable.

Disney, ha logrado la consolidación de su modelo con la participación de cada uno de los integrantes de la organización, lo que ha traído como resultado que estos estén identificados con la misión, visión, valores, objetivos y metas de las organizaciones, esto influye de forma positiva en el sistema administrativo del recurso humano aunado a la participación y compromiso de sus directivos, lo cual incide en todos los niveles de la organización. Esto conlleva al establecimiento de un tipo de liderazgo transformacional y participativo. En este tipo de cultura organizacional se hace necesaria la participación de todas las áreas y miembros de la organización sin considerar jerarquías o posiciones dentro de la misma.

Por otro lado, es de interés considerar la perspectiva del liderazgo, este debe lograr reconocer las necesidades tanto de los integrantes de la organización como de los clientes de esta, logrando así establecer estrategias funcionales que estén orientadas a las satisfacciones de todos. Un buen líder será capaz de formar líderes, esto con relación a la organización de Disney supone que cada integrante de la organización desarrolle un mayor sentido de pertenencia contando para ello con las herramientas necesarias para hacer frente a situaciones que revistan ciertos niveles de complejidad

Los recursos humanos, así como el talento humano es esencial en Disney, por ello se hace de interés que estos se sientan parte activa de la misma, ya sea a través de distintos programas, estrategias e incentivos para motivarlos y que estos logren sentirse mejor en la ejecución de sus actividades dentro de la organización, además de mantenerlos motivados y con buenas disposiciones hacia las tareas que le sean asignadas, lo que se verá reflejado en la percepción del cliente.

En este sentido, Disney ha logrado identificar de forma asertiva que la lealtad de los clientes está vinculada en la mayoría de los casos a los recuerdos y al servicio que obtuvieron por parte de la organización, considerando que en muchas ocasiones solo se cuenta con una oportunidad para demostrarlo, por esta razón se presta mucha atención y esmero en cada detalle que estará en contacto con los clientes, ya que han logrado comprobar que brindar atención a los detalles establece vínculos de fidelización con los clientes, quienes perciben la dedicación, esmero y compromiso de la compañía por agradarlos.

4.3 Con relación a las propuestas de mejora.

Sobre este particular, se ha logrado identificar que la cultura organizacional orientada al servicio al público debe considerar algunos factores y aspectos, para que el modelo sea funcional. Dar a conocer y reforzar la filosofía de servicio para precisar el enfoque, metas y visión de la organización.

- Contratación de personal, que posea orientación hacia el servicio, además de contar con las habilidades y capacidades para el compromiso en los valores, historia y filosofía organizacional, poniendo esto en práctica en el desempeño de sus funciones cotidianas en la organización.
- Es de interés enfatizar en la calidad del servicio, por tanto, se deben considerar las opiniones y valoraciones de los clientes de forma que esto posibilite la detección temprana de eventuales problemáticas. Dándole un riguroso seguimiento
- Las capacitaciones y actualizaciones constantes deben ser consideradas como una inversión que se verá retribuida con la satisfacción de los clientes. O la obtención de valor agregado.
- Establecer y gestionar un sistema que logre identificar y realizar recompensas a los trabajadores, que lleven a la práctica conductas deseadas por la organización, las cuales estén en concordancia los valores de Disney.
- Estar abiertos a escuchar al cliente o usuario externo, entendiendo sus necesidades y considerando su opinión con relación al servicio recibido, procurando tener respuestas puntuales adecuadas ante las situaciones a las cuales los trabajadores se puedan enfrentar.
- Ser capaces de adoptar la innovación y la concepción de ideas novedosas de negocios en atención a las nuevas realidades y dinámicas globales de los mercados.
- Aceptar y trabajar con respeto a la diversidad.
- El líder o líderes deben ser capaces de formar a otros para el liderazgo efectivo de modo que puedan transmitir los valores de Disney, dándole preeminencia a la excelencia del servicio al cliente, además de asumir la labor de transmitirla

de forma ética e íntegra, sirviendo como ejemplo o modelo para el resto del personal, llevándolo a la práctica en sus actividades cotidianas.

- El Centro o el eje central de este modelo de Disney, lo conforman sus clientes, ellos son la razón de la existencia de la organización, por tanto, siempre se debe procurar su bienestar y satisfacción.

5. Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000.
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y Clima Organizacional*. Universidad Rafael Landívar.
- Alcover, D. (2012). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 259-301.
- Bartkow, A. (2007). *Balanced Scorecard en Recursos Humanos*. Universidad del CEMA.
- Capodagli, B. (2006). *El Método Disney. El aprovechamiento de los secretos de la gestión de Disney en su empresa*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. McGraw-Hill.
- Cockerell, L. (2008). *Ponga magia en su empresa*. Empresa Activa.
- De la Rosa, A. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Revista Gestión y Estrategia*, (37), 64-77.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n37/DelaRosa>
- De Negri, C. (2005). *Las cinco pirámides del Marketing Racional*. Barcelona: Ediciones Duesto.
- Deloitte. J. (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-informe-2030-Purpose.pdf>
- Dickson, A. (2013). *Creating a Guest-Centric Organization, Rosen College of Hospitality*. Management, Universidad Central de la Florida.
- Entelman, R. (2002). *Teoría de Conflictos, hacia un nuevo paradigma*. Gedisa Editorial.
- García, S. y Simón, L. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Gerry, Y. (2012). *El maravilloso mundo de los recursos humanos en Disney*. University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA .
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Granica.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.

- Graber, D. y Kilpatrick, A. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 179-197.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill.
- Jerez, P. y Cano, C. (2013). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Almería.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.
- Mendoza, D. López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. Visión Futuro.
- Pardo, L. (2013). Gestión del talento humano. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y estudios gerenciales*, 4(1), 60-71.
- Pérez, M. y Polo, I. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva del Modelo Disney en Benavides Soluciones Topográficas*. Corporación Universitaria del Caribe.
- Pérez, M. y Santis, I. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva del Modelo Disney en Benavides Soluciones Topográficas*. Corporación Universitaria del Caribe.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana, La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia*. Ediciones Gestión 2000.
- Prieto, R. y García, J. (2014). Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región de Caribe. *Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán*. Maracaibo.
- Quezada, F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes Empresariales*.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Senge, P. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resources Development Quarterly*, 4(1), 5-32.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores.

Vargas J. y Gonzales D. (2020). Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional. *SCIÉENDO*, *I(23)*, 7-10. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2020.001>

Vásquez, C. Ron, D. y Barry, J. (2017). *Manejo de Conflictos*. UCAB.

Walt Disney. (5 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/#corporate-governance>

Walt Disney. (5 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>

WDC. (2012). *Reporte de desempeño de Ciudadanía Corporativa de Disney*. The Walt Disney Company.