

Formación en Walt Disney World

Irene Huertas Valdivia, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eduardo Arias Viñuela, *Universidad Rey Juan Carlos*

Walt Disney World (WDW) es un complejo turístico ubicado en Orlando (Florida) y compuesto por cuatro parques temáticos, dos parques acuáticos, seis circuitos de golf, dos centros comerciales, veinticuatro hoteles Disney, así como numerosas tiendas y restaurantes (<https://www.disneyworld.eu/>). Tras la crisis del COVID-19, WDW tuvo que reducir su plantilla. Sin embargo, en octubre de 2021 la compañía confirmaba que ya había alcanzado los 65.000 empleados, una cifra casi similar a la de la situación anterior a la pandemia (cuando empleaba a más de 70.000 trabajadores).

La calidad de servicio ofrecida a los visitantes de WDW está muy influenciada por la formación que los empleados reciben cuando se incorporan a su puesto de trabajo. Y es que los *cast members* -como se denomina en Disney a los empleados- son quienes dan vida a las historias y experiencias en el parque. Esta formación suele tener una duración media de dos semanas y está planificada en función del puesto a desempeñar. Para conocer en profundidad cómo se lleva a cabo este proceso de recursos humanos en una de las compañías más conocidas del mundo, entrevistamos a un empleado que trabajó como dependiente en el área de *Merchandise* en el parque *Disney's Hollywood Studios*, concretamente en la zona conocida como *Animation Courtyard*.

Antes de iniciar la formación, WDW envía a sus empleados un calendario con el programa de formación que realizarán en las próximas semanas (Tabla 1). También facilita de antemano a los futuros empleados todos los manuales y procedimientos que deben conocer y tener en cuenta a la hora de trabajar en sus instalaciones. Los títulos de estos manuales son:

- “*The Disney Look*” (una guía sobre código de vestimenta y otras cuestiones relacionadas con su apariencia física)

- “*Cast Member Safety and Health Handbook*” (manual sobre normativa de seguridad en los distintos parques y aspectos relacionados con la protección personal)

- Y el “*Standards of Business Conduct*” (en el que se dan a conocer los distintos valores de la compañía y el código de conducta a seguir).

Tabla 1. Ejemplo del horario de formación de un dependiente en WDW

	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Fecha	14 Julio	15 Julio	16 julio	17 Julio	18 Julio	19 Julio	20 Julio
Ubicación	Disney University	DHS Cast Services	Cast Services Building	Disney University	Día libre	Launch Bay	Día libre
Instructor	Clase	Clase	Aaron	Clase		Laura	
Rol	Traditions	Welcome on the show	Animation Cryd 1	Merchandise core		Animation Cryd 2	
Horario	7:30 – 11:30	8:00 – 13:30	10:00 – 17:30	8:00-14:00		8:00 – 16:30	
Notas	Primer día de Formación (1)	Segundo día de formación (2)	Disfraz de exteriores	Business Casual		Disfraz	
Fecha	21 Julio	22 Julio	23 Julio	24 Julio	25 Julio	26 Julio	27 Julio
Ubicación	Launch Bay						Launch Bay
Instructor	Frank						Laura
Rol	Animation Cryd 3						Animation Cryd ICP 4
Horario	14:30 – 22:00						12:00 – 16:00
Notas	Disfraz						Disfraz
Fecha	28 Julio	29 Julio	30 Julio	31 Julio	1 Agosto	2 Agosto	3 Agosto
Ubicación	Launch Bay	Vending Trailer					
Instructor	Mary	Frank					
Rol	Animation Cryd 5	Vending training					
Horario	8:30 – 17:00	14:00-23:00					
Notas	Star Wars	Último día de formación					

(Fuente: documento interno de Walt Disney World, 2019).

Un hito importante en la vida de cualquier *cast member* es su primer día de trabajo en la compañía. Esta jornada inicial recibe el nombre de *Traditions* y se realiza en la *Disney University* por parte de un jefe de equipo de alguna de las secciones del parque. Es una formación dirigida a trabajadores de cualquier departamento de la compañía, independientemente de su nivel jerárquico. En esta sesión de cuatro horas, se abordan diferentes contenidos sobre la historia de la compañía Walt Disney, sus valores, así como una profunda revisión de los cinco pilares básicos del servicio en Disney, conocidos como las *5 Keys (Seguridad, Amabilidad, Espectáculo, Eficiencia, e Inclusión)*. También se explican protocolos de salud y seguridad en el trabajo, así como otras políticas y procedimientos de la compañía. Los instructores se esfuerzan al máximo para que la

formación sea dinámica y entretenida, empleando técnicas de gamificación como pequeños concursos con premios. Como todo en Disney tiene algo de magia, ese día se recibe la visita del *jefe*, Mickey Mouse, quien es el encargado de entregar las placas identificativas y las *orejas* reglamentarias a cada uno de los empleados.

A pesar de que la primera jornada de formación general es igual para todos los empleados, el resto de la formación se especializa en función del puesto a cubrir. Así, el segundo día de formación recibe el nombre “*Welcome on the show*” (Bienvenido al show) y consiste en una visita guiada por el parque, hotel o centro comercial en el que se va a desempeñar el trabajo. Los nuevos empleados son informados con todo detalle de distintas cuestiones de la zona asignada para que con posterioridad sean capaces de responder a cualquier duda de sus visitantes (desde los productos que se venden en cada tienda al tipo de comida que ofrece cada restaurante, así como la localización y horarios de las diferentes atracciones y espectáculos).

Tras estos dos días introductorios, el nuevo empleado suele realizar una tercera jornada de formación en el área concreta donde trabajará en la que se le explican cuestiones más relacionadas con su puesto (como el fichaje al inicio de la jornada en el portal de empleados o los distintos tipos de uniformes de su sección). Tras facilitarle los distintos trajes y disfraces y mostrarle la zona de vestuario, el empleado suele recorrer el parque asignado (vestido con el correspondiente traje temático) para conocer todas las localizaciones de las tiendas y los almacenes, así como el *back stage*. En esta fase también se realizan algunas tareas de socialización, al ir presentando al nuevo empleado al resto de compañeros de su equipo. también se inició el proceso de sociabilización al ir presentándose a sus compañeros.

El cuarto día de formación del personal de ventas suele ser una sesión de seis horas de duración llamada “*Merchandise Core*” en la universidad corporativa de Disney (*Disney University*). El empleado recibe capacitación específica sobre el funcionamiento de las cajas en los distintos puntos de venta, posibles descuentos a aplicar y otras cuestiones monetarias. Al final de la sesión teórica, los empleados realizan distintos *role-plays* simulando procesos de ventas con clientes.

Al día siguiente, el empleado pone en práctica los conocimientos adquiridos en la sesión anterior en su puesto de trabajo, pero siempre bajo la supervisión inicial de un instructor. Se realizan prácticas en caja y de reposición de lineales, así como de los distintos envíos que pueden realizar los vendedores a distintas zonas del parque o al domicilio de los clientes.

El sexto día se realiza una evaluación de todo lo aprendido hasta el momento en Disney a través de un examen de 70 preguntas tipo test. Seguidamente, el empleado realiza distintos cursos de forma telemática a través del portal de empleados -HUB- sobre cuestiones relacionadas con la protección de menores, la atención al cliente, y la seguridad y protección laboral, entre otros temas. Estos cursos están diseñados para la formación individual a través de una serie de vídeos y pequeños textos a memorizar; al final de cada uno de ellos el empleado debe ser capaz de responder a una serie de preguntas tipo test en la propia plataforma. La última sección de formación en este día está orientada al aprendizaje práctico del proceso de cierre de cajas.

Este proceso de formación básica es imprescindible para ejercer como dependiente de tienda en WDW. Estas horas de formación son remuneradas para todos los *cast members*. Tras los primeros días de trabajo, suele haber otra jornada de formación en la que se revisan posibles dudas que hayan podido surgir en las primeras jornadas atendiendo a los clientes. Dependiendo de las características del puesto a desempeñar puede ser necesaria alguna formación complementaria. Los trabajadores de la tienda de *Star Wars*, por ejemplo, realizan los cursos obligatorios para la venta de alcohol en Estados Unidos, puesto que en esa sección se venden botellas de vino. También es necesario aprender características concretas sobre determinados productos -como las espadas láser, cuyo precio ronda los 200\$-, y a personalizar las carcasas de móvil a la venta.

Fuentes de información utilizadas

- De la Calle Durán, M. C., y Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). Fundamentos de Recursos Humanos. Pearson, Madrid, 3ª Edición.
- Walt Disney World Statistics (2021). Disponible en: <https://magicguides.com/disney-world-statistics/> [Fecha de consulta: 21/11/2021].

Fecha del caso: diciembre 2021.

Palabras clave: formación, universidad corporativa.

Preguntas sobre el caso

1. Identifique y clasifique los distintos tipos de formación que reciben los nuevos dependientes en Walt Disney World descritos en el caso.

2. Analice los distintos aspectos de la formación descrita: ¿quiénes imparten la formación? ¿Son formadores internos o externos? ¿Dónde se realiza la formación? ¿Qué métodos y técnicas formativas se emplean en cada sesión? Justifique su respuesta.
3. Evalúe la formación impartida por WDW. ¿Considera que es adecuada? Justifique su respuesta.

Agradecimientos: Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.