

ANTONIO JAIME SANCHO Y MALDONADO

ALEJANDRO VÁZQUEZ RÍOS

ALEJANDRA MORENO MAYA

## **THE WALT DISNEY COMPANY: 100 AÑOS DE CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TALENTO**

“Nunca puedo quedarme quieto. Debo explorar y experimentar... Me molestan las limitaciones de mi propia imaginación”.<sup>1</sup>  
–Walt Disney

El 16 de octubre de 2023, The Walt Disney Company celebrará sus primeros 100 años de historia. Este es un acontecimiento que la empresa ha decidido celebrar a lo grande. Durante todo el año, la compañía buscará homenajear a los fans y creadores de historias que han dado vida a la magia de Disney durante estas primeras 10 décadas. A partir del 1 de enero de 2023 inició la celebración denominada *100 years of Wonders*,<sup>2</sup> la cual incluye el lanzamiento de un sitio web, celebraciones en los parques, con un mayor énfasis en Disneyland Resort, exhibiciones de recuerdos, disfraces, y otros tesoros de los archivos de Disney por medio de la exhibición *Disney 100: The Exhibition*, la cual recorrerá diversas ciudades de Estados Unidos y otros países. Además, la cadena ABC elaborará un documental para conmemorar el centenario, y contará la historia de la compañía desde sus comienzos en 1923, así como sus valores y filosofía.

Al celebrar un hito histórico como nuestro 100° aniversario, resulta extraordinario recordar el legado de Walt Disney y su incansable búsqueda de la perfección que continúa en la actualidad impulsando la compañía hacia el futuro. Estamos inmensamente agradecidos por las

<sup>1</sup> Baxter, J. y Steel, B. (2023). “The story of Disney: 100 years of wonders”. Disney Editions.

<sup>2</sup> Disney celebra 100 años de vida, ¡viva la magia!, consultado en julio de 2023 en:  
<https://www.admagazine.com/articulos/disney-celebra-100-anos-conoce-los-eventos-conmemorativos>

Caso elaborado por los profesores **Antonio Jaime Sancho y Maldonado** y **Alejandro Vázquez Ríos** del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, con la colaboración de **Alejandra Moreno Maya**, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Derechos Reservados © 2023 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE). Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, CDMX. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

generaciones de personas de todo el mundo por ser una parte esencial de nuestra historia, y por acoger a nuestras historias y personajes en sus vidas en el último siglo.<sup>3</sup>

—Bob Iger, CEO The Walt Disney Company

Ahora, a pesar de la alegría que se vive en la empresa por la celebración, existen algunos temas que opacaban el festejo. La empresa viene de un cambio radical de liderazgo realizado a finales del 2022 en donde se decidió despedir a Bob Chapek como CEO. En su lugar se nombró de nuevo a Bob Iger, por los malos resultados financieros mostrados en la empresa en los últimos años.<sup>4</sup> Bob Iger, como nuevo CEO, informó a los colaboradores de Disney que iniciarían un proceso de reorganización que implicaría la reducción de costos y, en consecuencia, la desvinculación de un porcentaje de la plantilla de Disney.<sup>5</sup>

Además, en la entrega 95 de los Premios Óscar, la empresa perdió la estatuilla en la nominación de mejor película y más importante de mejor película animada ante la película *Pinocho* de Guillermo del Toro.<sup>6</sup> Con respecto a los lanzamientos de películas del 2023, en algunos casos, como fue la película de *live-action* *La Sirenita* y *Elemental* de *Pixar Animation Studios* se quedaban por debajo de las proyecciones y muy por debajo a lanzamientos de años anteriores. Por último, en el verano del 2023 se reportó que el nivel de afluencia en los parques de Disney fue uno de los más bajos en casi una década, y esto provocó el incremento de precios y cambios realizados en el funcionamiento de los parques.<sup>7</sup>

Esta situación hacía que en Disney se cuestionaran sus estructuras y liderazgos, pero sobre todo el proceso creativo y de aprendizaje que le había permitido generar la magia durante sus primeros 100 años. Algunas inquietudes se planteaban ante la situación: ¿La estrategia actual de creatividad, innovación, y aprendizaje responde a las necesidades del mercado? ¿Qué se necesita por parte de los líderes para alimentar la chispa de creatividad que históricamente ha caracterizado a la empresa? ¿Se cuenta con la estrategia de generación de talento para superar los retos actuales y consolidar la cultura creativa e innovadora que requiere Disney?

### The Walt Disney Company: 100 años creando la magia

The Walt Disney Company, fundada por Walt Disney y su hermano Roy O. Disney, tiene una ilustre historia que ha dejado una huella indeleble en el entretenimiento mundial. Todo empezó el 16 de octubre de 1923 con la firma de un contrato para producir la serie *Alice Comedies*, que dio lugar a la formación del estudio de los Hermanos Disney. En 1928, Walt Disney presentó al icónico personaje Mickey Mouse en el innovador cortometraje animado *Steamboat Willie*, que marcó el nacimiento del sonido sincronizado en la animación.<sup>8</sup> La empresa siguió innovando y en 1932 lanzó el primer dibujo animado a todo color: *Flores y árboles*. El estreno en 1937 de *Blancanieves y los siete enanos* se convirtió en el primer largometraje de animación, revolucionando la industria de la animación. El compromiso de Disney con la innovación se extendió a los parques temáticos, con la apertura de *Disneyland* en 1955, que introdujo el concepto de entretenimiento temático y sentó las bases para numerosos parques de éxito en todo el mundo.

<sup>3</sup> The Walt Disney Company Celebra 100 años creando ilusión, consultado en julio de 2023 en: <https://www.panoramaaudiovisual.com/2023/02/14/the-walt-disney-100-anos-creando-ilusion/>.

<sup>4</sup> El Anexo 1 muestra los resultados financieros de Disney en los últimos años.

<sup>5</sup> El Anexo 2 muestra el comunicado mandado por Bob Iger para informar de la reorganización en Disney.

<sup>6</sup> El Anexo 3 muestra el histórico de películas que han ganado el Óscar por mejor película animada.

<sup>7</sup> Passy, J. (2023). “Desde hace años Disney World no se sentía tan vacío: ¿qué está pasando?”, *The Wall Street Journal*, consultado en: <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/desde-hace-anos-que-disney-world-no-estaba-tan-vacio-que-esta-pasando-nid10072023/>

<sup>8</sup> Baxter, J. y Steel, B. (2023). “The story of Disney: 100 years of wonders”. Disney Editions.

La empresa se diversificó en las décadas siguientes, adentrándose en la televisión con programas como *El club de Mickey Mouse* y *El maravilloso mundo de Disney*. La adquisición de Pixar Animation Studios en 2006 reforzó el dominio de Disney en la producción de películas de animación, produciendo éxitos como *Toy Story* y *Buscando a Nemo*. Las posteriores adquisiciones de *Marvel Entertainment* (2009) y *Lucasfilm* (2012) ampliaron la cartera de Disney para incluir franquicias de superhéroes como *Los Vengadores* y el universo de *Star Wars*. El lanzamiento en 2019 de Disney+ supuso un importante paso hacia la industria del *streaming*, proporcionando una plataforma digital para su vasta biblioteca de contenidos. El éxito de esta plataforma consolidó aún más la posición de Disney como potencia mundial del entretenimiento.<sup>9</sup>

Para el 2023, The Walt Disney Company, junto con sus subsidiarias y filiales, es una empresa internacional diversificada líder en entretenimiento familiar y medios de comunicación que incluye tres segmentos de negocio principales:<sup>10</sup>

- **Disney Entertainment:** Incluye toda la cartera de medios de entretenimiento y negocios de contenidos de la compañía a nivel mundial, incluido el *streaming*.
- **ESPN:** Incluye las cadenas ESPN, ESPN+, y los canales deportivos internacionales de la empresa.
- **Parques, experiencias y productos Disney:** Es el centro mundial que da vida a las historias, personajes, y franquicias de Disney a través de parques temáticos, complejos turísticos, cruceros, experiencias vacacionales, y productos de consumo, desde juguetes, ropa, y libros hasta videojuegos.

### Creando la magia: Innovación y aprendizaje en Disney

“Walt Disney siempre iba por delante de cualquiera de nosotros, buscando nuevos procedimientos, nuevas formas de entretenimiento”.<sup>11</sup>

—Frank Thomas y Ollie Johnston, animadores y leyendas de Disney

Durante sus primeros 100 años, The Walt Disney Company fue pionera en un siglo de innovaciones técnicas que transformaron el estudio y, con el tiempo, toda la industria del entretenimiento. La innovación inicial de Disney fue la creación del primer dibujo animado con sonido y color sincronizados, *Steamboat Willie*, que presentó al mundo a Mickey Mouse en 1928. Esta innovación revolucionó la animación y abrió el camino para nuevos avances dentro de la industria. Walt Disney no se propuso innovar, sino que fue inventivo por necesidad, porque sus ambiciones creativas superaban a menudo las capacidades de los métodos y la tecnología existentes. Tenía una inquieta energía empresarial que canalizaba a la creación de los mejores productos de su clase en el mercado, lo que significaba encontrar siempre formas de mejorar el estándar de la industria.<sup>12</sup>

### Elementos claves de la estrategia de innovación y aprendizaje

The Walt Disney Company es famosa por su excepcional estrategia de innovación, que ha impulsado su éxito en la industria del entretenimiento. Esta estrategia gira en torno al fomento de la creatividad, la adopción de los avances tecnológicos, y el fomento de una cultura de colaboración. Al reinventarse de forma continua, Disney ha mantenido su posición como líder mundial del entretenimiento. A continuación, se presentan algunos de los elementos clave de la estrategia de innovación de Disney,

<sup>9</sup> El Anexo 4 muestra algunos de los momentos más memorables de la historia de The Walt Disney Company.

<sup>10</sup> El Anexo 5 muestra cada una de las marcas vinculadas con los tres segmentos de negocio.

<sup>11</sup> Baxter, J. y Steel, B. (2023). “The story of Disney: 100 years of wonders”. Disney Editions.

<sup>12</sup> *Idem*.

examinando cómo la empresa ha aprovechado estos elementos para crear experiencias mágicas para el público de todo el mundo:<sup>13</sup>

- **La creatividad como piedra angular:** Disney sitúa la creatividad en el centro de su estrategia de innovación. La empresa fomenta una cultura que valora la imaginación y el pensamiento libre, lo que permite a los empleados explorar nuevas ideas. Se anima a los empleados a asumir riesgos y a desafiar las convenciones, creando un entorno en el que pueda florecer la innovación. Este enfoque estaba muy arraigado en la visión de Walt Disney, que creía en el poder de la imaginación para transformar ideas ordinarias en experiencias extraordinarias.<sup>14</sup>
- **Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D):** El compromiso de Disney con la investigación y el desarrollo ha sido decisivo para impulsar la innovación. La empresa invierte de manera significativa en avances tecnológicos y procesos creativos. Ejemplos notables son la creación de la tecnología *Audio-Animatronics* para las atracciones de los parques temáticos y el establecimiento de *Disney Research*, una iniciativa destinada a explorar las tecnologías emergentes y sus aplicaciones en el entretenimiento.<sup>15</sup>
- **Integración tecnológica:** Disney no ha dejado de adoptar tecnologías emergentes para mejorar sus experiencias narrativas y de entretenimiento. Desde el primer largometraje de animación *Blancanieves y los siete enanos* hasta el innovador uso de imágenes generadas por ordenador (CGI), la empresa ha aprovechado la tecnología para ampliar los límites de lo que es posible en el entretenimiento.<sup>16</sup>
- **Diseño centrado en el cliente:** Disney da prioridad al conocimiento de las preferencias y expectativas de su público. Este enfoque centrado en el cliente ayuda a la empresa a desarrollar productos y experiencias que resuenen en su mercado objetivo. La recopilación y el análisis de las opiniones de los visitantes de los parques temáticos, los espectadores de contenidos, y los usuarios de plataformas digitales permiten a Disney adaptar su oferta a las demandas de los consumidores.<sup>17</sup>
- **Estrategia de fusiones y adquisiciones:** Las adquisiciones estratégicas de Disney han desempeñado un papel crucial en la ampliación de su cartera de innovación. La adquisición de *Pixar Animation Studios* en 2006 reunió a dos potencias de la animación, y facilitó el intercambio de ideas creativas y conocimientos tecnológicos. Del mismo modo, la adquisición de *Marvel Entertainment* y *Lucasfilm* amplió su base de propiedad intelectual, y abrió vías para nuevas posibilidades narrativas.
- **Aprendizaje y adaptación continua:** Disney reconoce que la innovación es un proceso continuo. La empresa fomenta el aprendizaje y la adaptación constantes para mantenerse a la vanguardia en un sector dinámico. Esto incluye evaluar periódicamente el panorama competitivo, mantenerse en sintonía con los cambios culturales, y permanecer abierto a nuevas tendencias e ideas.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Rikert, M. M. (2018). "The Walt Disney Company: A corporate strategy analysis", *Journal of Strategic Management*, 6(1), pp. 38-49.

<sup>14</sup> Gabler, N. (2007). "Walt Disney: The Triumph of the American Imagination", *Vintage*; Reprint edition.

<sup>15</sup> Barnes, B. (2021). "Are you ready for sentient Disney robots?", *The New York Times*.

<sup>16</sup> Iger, R. "The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company", *Random House*, 2019.

<sup>17</sup> The Disney Institute and Theodore Kinni. "Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service", Disney Editions, 2011.

<sup>18</sup> Capodagli, Bill y Lynn Jackson. "Innovate the Pixar Way: Business Lessons from the World's Most Creative Corporate Playground", McGraw-Hill Education, 2010.

### Los arquitectos de la magia, los Imagineers

“Los *imagineers* hacen posible lo imposible. Un lugar en donde la innovación y la narrativa se combinan para dar vida a las historias, los personajes, y los mundos de Disney”.<sup>19</sup>

—Walt Disney *Imagineering*

Uno de los factores clave del éxito de Disney es el equipo de mentes brillantes que reunió, conocido como *Imagineers*. El concepto de *Imagineering* nació del deseo de Walt Disney de crear experiencias envolventes que fueran más allá de los parques de atracciones tradicionales.<sup>20</sup> Walt concibió sus parques como historias vivas, en las que los visitantes pudieran adentrarse en los mundos de sus personajes e historias. Para hacer realidad esta visión, reunió a un grupo diverso de personas con conocimientos que iban desde la ingeniería y la arquitectura hasta el arte y la narración.

El término *Imagineer* se introdujo por primera vez en la década de 1950 como la unión de los términos de imaginación e ingeniería. Algunos de los pioneros de *Imagineering*, como John Hench, Harper Goff, y Herb Ryman, ayudaron a dar forma a la filosofía de diseño que distinguiría a los parques Disney. Creían en la combinación de la tecnología de punta, y creatividad artística para crear experiencias únicas y memorables para los visitantes.<sup>21</sup>

El proceso creativo de *Imagineering* ejemplifica la armoniosa fusión de la expresión artística y la innovación tecnológica. Tanto si diseñan un personaje animatrónico realista, una montaña rusa que desafía la gravedad o un restaurante de temática compleja. Los *Imagineers* aprovechan las tecnologías más avanzadas para dar vida a sus ideas a través de un proceso que da vida a cada una de sus propuestas.<sup>22</sup> Al mismo tiempo, el arte sigue siendo un componente integral de *Imagineering*. Desde la meticulosa atención al detalle en la recreación de monumentos históricos hasta el caprichoso encanto de los escenarios de cuento de hadas, los *Imagineers* impregnan sus creaciones de narración y estética. Esta dimensión artística refuerza la conexión emocional que los visitantes establecen con las atracciones, convirtiendo sus experiencias no sólo en atracciones, sino en narraciones envolventes.<sup>23</sup>

### Impulsando la cultura de aprendizaje e innovación

The Walt Disney Company es un ejemplo notable de empresa que ha fomentado a nivel estratégico una cultura de innovación y aprendizaje. En Disney creen que forjar conexiones significativas con sus consumidores contribuye al crecimiento y la viabilidad de la empresa, por lo que defienden deliberadamente una multitud de voces y perspectivas. De manera constante, se elevan, evolucionan, y son pioneros en el futuro de sus parques temáticos, plataformas de *streaming*, películas, y más para estar siempre un paso por delante en la creación de lo último en experiencias de entretenimiento inmersivo.<sup>24</sup>

A lo largo del tiempo Disney ha buscado cultivar, valorar, y fomentar la curiosidad, la colaboración, y la creatividad de todos, esto los ha llevado a esforzarse por crear entornos de apoyo que inspiren optimismo e impulsen la innovación. Trabajan para crear una cultura que sea acogedora para todos,

<sup>19</sup> Walt Disney Imagineering, consultado en agosto de 2023 en: <https://sites.disney.com/waltdisneyimagineering>

<sup>20</sup> Iwerks L. (2022). “The Imagineering Story. The official biography of Walt Disney Imagineering”. Disney Editions.

<sup>21</sup> Kurtti, J. (1996). “Walt Disney's Imagineering Legends and the Genesis of the Disney Theme Park”. Disney Editions.

<sup>22</sup> El Anexo 6 muestra el proceso de los *Imagineers*.

<sup>23</sup> Iwerks L. (2022). “The Imagineering Story. The official biography of Walt Disney Imagineering”. Disney Editions.

<sup>24</sup> Life at Disney, Work, and Innovation, consultado en julio de 2023 en: <https://sites.disney.com/lifeatdisney/work-and-innovation/>



celebre las perspectivas únicas, y promueva el respeto por los demás.<sup>25</sup> Disney ha buscado impulsar algunos atributos culturales que le permiten impulsar el aprendizaje y la innovación a lo largo de empresa:

- **Fomentar la creatividad y la toma de riesgos:** Uno de los elementos clave de la estrategia de innovación de Disney es su énfasis en alimentar la creatividad y fomentar la toma de riesgos. Ed Catmull, cofundador de Pixar Animation Studios,<sup>26</sup> describe cómo promover un entorno en el que los empleados sean libres de expresar sus ideas, aunque desafíen la norma, puede dar lugar a innovaciones revolucionarias. La adquisición de Pixar y la incorporación de la cultura creativa de Pixar a sus propias operaciones han sido decisivas para cultivar un clima de apertura a ideas poco convencionales.
- **Colaboración interdisciplinaria:** Disney ha reconocido el valor de la colaboración interdisciplinaria para generar nuevas perspectivas y soluciones innovadoras. La empresa anima a colaborar con empleados de distintas procedencias y departamentos, fomentando así la convergencia de ideas.<sup>27</sup>
- **Inversión en iniciativas de aprendizaje:** Para crear una cultura centrada en el aprendizaje, Disney ha invertido en diversas iniciativas de aprendizaje. El Instituto Disney, creado en 1986, ofrece programas de desarrollo profesional centrados en el liderazgo, el servicio al cliente, y otros temas relacionados con la empresa. Además, la empresa se ha asociado con renombradas instituciones educativas para ofrecer a sus empleados oportunidades de mejora de sus capacidades y promoción profesional.<sup>28</sup>
- **Intra-emprendimiento y autonomía:** La estrategia de Disney también implica fomentar el intra-emprendimiento, permitiendo a los empleados actuar como emprendedores internos que innovan dentro de la empresa. Al conceder a los empleados autonomía y recursos para explorar y desarrollar sus ideas innovadoras, Disney no sólo retiene a los mejores talentos, sino que mantiene vivo el espíritu emprendedor dentro de su estructura corporativa.<sup>29</sup>
- **El papel del liderazgo en el fomento de la innovación:** Un liderazgo eficaz desempeña un papel fundamental en el cultivo de una cultura innovadora. El liderazgo de Disney, ejemplificado por el mismo Bob Iger, ha sido decisivo a la hora de dar prioridad a la innovación y promover una mentalidad de crecimiento en toda la organización.<sup>30</sup> Los líderes en Disney hacen hincapié en la creencia de que las destrezas y habilidades pueden desarrollarse mediante la dedicación y el trabajo duro, en consonancia con el planteamiento de Disney de mejora continua.<sup>31</sup>

### Asegurarse de contar con los mejores miembros del elenco

“La creatividad, la pasión y la colaboración de nuestra gente son las razones por las que Disney sigue inspirando a fans de todo el mundo como ninguna otra empresa de entretenimiento”.<sup>32</sup>

–Sonia Coleman, directora de Recursos Humanos, The Walt Disney Company

<sup>25</sup> Diversity and Inclusion, Culture, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/diversity-inclusion/culture/>

<sup>26</sup> Catmull, E. (2014). “Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration”, Random House.

<sup>27</sup> Horowitz, M. (2014). “One Simple Idea: How Positive Thinking Reshaped Modern Life”, Editorial Crown Pub.

<sup>28</sup> About the Disney Institute, consultado en julio de 2023 en: <https://www.disneyinstitute.com/about/>

<sup>29</sup> Christensen, Clayton M. “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

<sup>30</sup> Dweck, C. (2007). “Mindset: The New Psychology of Success”, Random House Publishing Group.

<sup>31</sup> El Anexo 7 muestra más información sobre el estilo de liderazgo en Disney.

<sup>32</sup> Employee Experience, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

Walt Disney supo lo importante que era capacitar a los miembros del personal de Disneyland para que se esforzaran por alcanzar la excelencia y ofrecer un servicio excepcional a todos y cada uno de los visitantes. De hecho, Walt Disney dijo una vez: "Puedes soñar, crear, diseñar, y construir el lugar más maravilloso del mundo... pero se necesita gente para hacer realidad el sueño".<sup>33</sup>

Desde el inicio de los parques, Walt Disney decidió darle un toque especial a la cultura de trabajo, por eso los visitantes eran llamados invitados, y a los colaboradores se les conocería como miembros del elenco. El estándar que se planteó Walt Disney fue siempre "exceder las expectativas de los invitados". Al construir los parques, se consideró un mundo no visto por los visitantes llamado *off stage* o tras bambalinas, lugar donde los miembros del elenco se convertían en los personajes, tomaban sus descansos, y se preparaban para sus papeles. Estos túneles inferiores contaban con máquinas expendedoras, peinadores, un notario, servicios de renovación de licencia para conducir, cajeros automáticos, y era donde los miembros del elenco recibían sus disfraces limpios.<sup>34</sup> El único momento en que los miembros del elenco podían dejar su papel era cuando estaban tras bambalinas, una de las reglas inviolables de la operación era permanecer en su disfraz y en su papel siempre que estuvieran frente a un invitado.

En Disney se considera que los empleados y miembros del reparto están en el corazón de cada una de sus historias y son la razón por la que pueden entretener, informar, e inspirar a personas de todo el mundo.<sup>35</sup> Es por esta razón que buscan invertir en su gente y la apoyan centrándose en crear una cultura de colaboración e integración en el lugar de trabajo, invirtiendo en su bienestar, salud, y seguridad, y ofreciéndoles oportunidades de crecimiento, desarrollo, y movilidad profesional continuos.<sup>36</sup>

La gestión de talento se basa en seis principios: 1) todas las personas son importantes, 2) romper el molde, en donde cada cambio y reestructuración que se hace en la empresa genera oportunidades de desarrollo y crecimiento para las personas, 3) hacer que la gente represente la marca, 4) crear magia a través del entrenamiento, 5) eliminar problemas, y 6) aprender la verdad en donde los líderes y las personas nunca dejan de aprender y experimentar cosas nuevas.<sup>37</sup>

### *Atracción e integración de talento*

Promover un sentido de orgullo es parte del enfoque de Walt Disney y espera que sea parte del trabajo de cada persona que trabaja para la compañía. Para lograr este objetivo se diseñó un proceso muy detallado de contratación y capacitación basado en su filosofía empresarial y, sobre todo, en la búsqueda de un lugar de trabajo donde la creatividad y la innovación puedan surgir.<sup>38</sup> Toda la labor de contratación se lleva a cabo en el *Walt Disney World Center*. El primer paso para formar parte de Disney consiste en el llenado de una solicitud, seguida de una invitación para llevar a cabo la audición para un papel, que incluye un proceso de entrevistas en el centro de *reparto*.<sup>39</sup>

Para ir promoviendo la inmersión en la cultura de Disney, en el centro de *reparto* se pueden ver fotos de la historia de Disney, marquesinas con apariencia de castillo, las paredes, los techos, y los pisos

<sup>33</sup> Disney Institute (2018). "How Disney Empowers its employees to deliver exceptional customer service", Harvard Business Publishing.

<sup>34</sup> Yemen, G. y Lynn I. (2014). "El maravilloso mundo de los recursos humanos en Disney", Darden Business Publishing.

<sup>35</sup> El Anexo 8 muestra las normas de conducta profesional de Disney.

<sup>36</sup> Employee Experience, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>37</sup> The Walt Disney Company, "Sexual harassment and controversies on social media", IVEY Publishing, 2020.

<sup>38</sup> Yemen, G. y Lynn I. (2014). "El maravilloso mundo de los recursos humanos en Disney", Darden Business Publishing.

<sup>39</sup> Disney Institute (2018). "How Disney Empowers its employees to deliver exceptional customer service", Harvard Business Publishing.

muestran personajes de Disney y escenas de sus películas. Una vez que los candidatos llegan al área de reclutamiento se les proyecta una película sobre el legado de Disney, las políticas de la empresa, y términos de contratación. Las entrevistas que se realizan son estructuradas y situacionales: presentan situaciones que se podrían dar en el día a día. Por ejemplo, una pregunta que se hace es: ¿Qué haría si estuviera como acompañante del Pato Donald y alguien le diera una patada? Con base en las respuestas de estas preguntas se identificaba si el candidato se ajustaba a un puesto o papel particular, y a la filosofía de la empresa.<sup>40</sup>

Ya que se selecciona al candidato se le manda a la Universidad Disney para iniciar su proceso de integración. Una de las mejores prácticas que busca impulsar Disney es ofrecer una formación altamente intencionada a todos los nuevos miembros del elenco. La clase inicial, a la que asiste cada nuevo miembro del elenco se llama Tradiciones. En lugar de proporcionarles primero los conocimientos técnicos que necesitarán para llevar a cabo las tareas de sus nuevas funciones, comparten con ellos el panorama general, su propósito: crear felicidad. Compartir su propósito común capacita a todos y cada uno de los miembros del elenco desde el principio para empezar a prestar un servicio excepcional a los huéspedes.<sup>41</sup>

Los cursos de Tradiciones era un espacio para que los nuevos miembros del elenco ensayaran y practicasen. Haber sido seleccionado para dar clases ahí se consideraba un honor, así que cada año cientos de miembros del elenco solicitaban dejar sus roles para convertirse en asistentes de Tradiciones para transmitir el legado de Walt Disney y ayudar al nuevo elenco en su proceso de aprendizaje. Durante ese curso los asistentes participaban en juegos y dinámicas respondiendo preguntas relacionadas al universo de Disney. El programa estaba diseñado para inyectar un sentido de emoción acerca de lo que significaba trabajar en Disney. A través de estas lecciones, los nuevos miembros del elenco aprendían a actuar y hablar de modo cortés, se familiarizaban con el lenguaje de Disney, practicaba un tono apropiado de voz, aprendían a enfocarse en lo positivo, a utilizar el humor, y a ensayar el lenguaje corporal.<sup>42</sup>

Al término del curso de tradiciones generales sobre la cultura de Disney, los miembros del elenco eran enviados al parque, donde se llevaba a cabo una capacitación a nivel local sobre la atracción o papel que tendría. Durante ese tiempo el nuevo miembro del elenco tendría que ser “sombra” de un miembro del elenco experimentado en ese papel por un tiempo, después el nuevo miembro podría actuar en su papel para operar la atracción bajo la supervisión del miembro experimentado de quien recibiría retroalimentación en lo que dominaba la operación.<sup>43</sup>

### *Desarrollo de talento y aprendizaje*

En Disney, han descubierto que un ingrediente esencial de una prestación de servicios excepcional es la capacitación a todos los niveles, unida a un empoderamiento exhaustivo. La mayoría de las organizaciones entienden que es esencial dotar a los empleados de las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas cotidianas de su trabajo. Pero esas habilidades deben ir acompañadas de una comprensión clara del propósito y de cómo cada individuo encaja en el "panorama general" de la organización.<sup>44</sup> Cuanto más capacitados y empoderados se sienten los empleados, más comprometidos suelen estar con los aspectos técnicos de su trabajo y con la calidad del servicio que

<sup>40</sup> Yemen, G. y Lynn I. (2014). “El maravilloso mundo de los recursos humanos en Disney”, Darden Business Publishing.

<sup>41</sup> *Idem.*

<sup>42</sup> *Idem.*

<sup>43</sup> *Idem.*

<sup>44</sup> Disney Institute (2018). “How Disney Empowers its employees to deliver exceptional customer service”, Harvard Business Publishing.



prestan a los clientes. Así pues, tiene sentido capacitar a todos para que presten un buen servicio a los clientes desde el primer día.<sup>45</sup>

Disney ofrece una serie de oportunidades, programas, y plataformas que permiten a los colaboradores sacar el máximo partido de sus carreras, independientemente de sus aspiraciones particulares. Ofrecen diversas herramientas y programas de aprendizaje en línea diseñados para apoyar a los empleados a nivel profesional, sin importar de dónde se encuentren en sus carreras. Sus programas de tutoría y mentoría conectan a los empleados de forma innovadora en todos los negocios y geografías. Recientemente han introducido *Disney IGNITE*, una nueva experiencia de aprendizaje virtual de varios meses de duración para altos directivos centrado en capacitarles para que tengan más confianza a la hora de liderar con cuidado y con la mentalidad de dar prioridad a las personas.<sup>46</sup>

Para impulsar el aprendizaje de los colaboradores tienen acceso a plataformas de aprendizaje a la carta, incluida su plataforma interna *D Learn*, donde también pueden acceder a la formación necesaria en el puesto de trabajo. Además, los empleados tienen acceso a plataformas externas como *HarvardSpark*, una experiencia de aprendizaje altamente personalizada que se adapta por completo a los gustos, intereses, y preferencias de cada empleado. Los temas de los cursos más populares en los que muestran interés sus empleados incluyen la elevación de su trayectoria profesional, la inteligencia emocional, y los fundamentos del liderazgo.<sup>47</sup>

Además, como parte de la oferta de desarrollo que ofrece Disney, los colaboradores que cumplan los requisitos pueden inscribirse en *Disney Aspire*, un programa de inversión educativa que ofrece matrículas pagadas al 100% por adelantado en una red cada vez mayor de colegios y universidades. *Disney Aspire*, disponible para empleados a tiempo parcial y completo, y miembros del reparto, ofrece la oportunidad de aprender un oficio, obtener un diploma de bachillerato, e incluso una licenciatura o un máster.<sup>48</sup>

Disney adopta un enfoque significativo para ampliar su cantera de talentos y se esfuerza por progresar continuamente hacia una plantilla que refleje la realidad de su mercado. Por ello la empresa ha trabajado en crear grupos de talentos diversos con el objetivo de compartir sus experiencias de éxito en el lugar de trabajo, así como para impulsar la adaptación y desarrollo de la cultura de trabajo. Por ejemplo, la *Red de Talento Femenino* tiene como objetivo mejorar las carreras de las mujeres en toda la empresa, y hace poco ha introducido dos nuevas cohortes para el talento asiático-americano, de las islas del Pacífico, y el latino.<sup>49</sup>

### *Compensación y beneficios*

Disney se compromete a fomentar una cultura laboral verdaderamente respetuosa y equitativa. Como parte de ese enfoque, en el año fiscal 2022 realizó un análisis de la relación salarial, comparando el salario base de los empleados en función del género, la raza, y la etnia, controlando el puesto, la experiencia, y la ubicación. Con este análisis se buscaba identificar diferencias y falta de equidad en los sueldos.<sup>50</sup> Para recompensar las contribuciones importantes de ciertos niveles de trabajo por debajo del nivel ejecutivo, Disney ha ampliado hace poco la elegibilidad para participar en su plan anual de bonos. El Plan está vinculado a los resultados del ejercicio fiscal de la compañía y reconoce

<sup>45</sup> *Idem*.

<sup>46</sup> Development programs, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>47</sup> Learning programs, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>48</sup> Education Investment, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>49</sup> Talent Networks, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>50</sup> El Anexo 9 muestra los resultados del indicador de sueldo en Disney.

la contribución de los empleados a los resultados empresariales.<sup>51</sup> Además, como otro beneficio la empresa ofrece pagar la educación superior a los hijos de empleados de Disney que cumplan los requisitos a través de su programa *Disney Scholars*. Este programa de becas para los hijos de los colaboradores se concede en función de los logros académicos, las actividades extracurriculares, el servicio a la comunidad, y el liderazgo demostrado.

### *Salud y bienestar*

Disney se esfuerza por ofrecer a sus empleados una atención integral para ayudarles a mantener su salud y bienestar. Extiende algunas soluciones al ámbito familiar ofreciendo campamentos de verano, cuidado de mascotas, tutoría, y coaching universitario. La empresa cuenta con diversos centros enfocados en impulsar el bienestar como son el *Center for Living Well*, el *Center for Gynecology and Maternity*, proporcionando a su personal y a los miembros de sus familias programas de bienestar y servicios de salud de calidad. Además, con la introducción de servicios y recursos de salud virtuales, Disney busca impulsar otros canales para propiciar el bienestar de sus colaboradores y sus familias.<sup>52</sup>

Los empleados pueden ponerse en contacto con entrenadores de salud para aprender a estar y mantenerse sanos, y al mismo tiempo desarrollar una rutina de nutrición y actividad física. El Equipo de Bienestar Disney también organiza *BrainBreaks*: actividades virtuales para ayudar a los empleados a mantenerse al tanto de su salud. Los empleados reciben acceso a recursos digitales fáciles de usar, como *Grokker* y *LifeCare*, donde pueden ver videos y leer artículos sobre relajación, conciliación de la vida laboral y personal, y mucho más.<sup>53</sup>

Disney prioriza la desestigmatización de la salud mental y la eliminación de barreras para acceder a recursos y atención. La empresa ofrece una variedad de programas innovadores y de fácil acceso para empleados y miembros del reparto, incluido el acceso a consejeros, meditación y actividades de atención plena, así como consejos para aumentar la resiliencia y conseguir un sueño más reparador. Además, ofrecen un Programa de Asistencia al Empleado (EAP), que está a disposición de todos los empleados, miembros del reparto y sus familiares, y miembros del hogar. El programa EAP ofrece asistencia 24 horas al día, 7 días a la semana, y pone en contacto a los participantes directamente con un terapeuta licenciado de la red sin coste alguno. También ofrece acceso a *Talkspace* (una aplicación de terapia en línea) y entrena a su personal de recursos humanos en temas de salud mental. Los empleados también tienen acceso a *Headspace*, donde pueden seguir meditaciones guiadas, animaciones, artículos, y videos sobre temas como la meditación y la alimentación consciente.<sup>54</sup>

### **Una celebración con algunos tropiezos**

“Todos los que trabajamos en la película tenemos el mismo objetivo en la mente, contar una historia maravillosa para todas las edades, llena de corazón y humor, sobre algo que es importante para nosotros”.<sup>55</sup>

—Osnat Shurer, productor, *Raya and the Last Dragon* y *Moana*

Planear y ejecutar la celebración por los 100 años de Disney no ha sido 100% alegría en el lugar más feliz sobre la tierra. En noviembre del 2022 el consejo de administración de Disney anunciaba la decisión de despedir a Bob Chapek como CEO luego de dos años en el puesto y se le pedía a Bob Iger que tomara de nuevo esta responsabilidad que había dejado en 2020. Esta decisión era

<sup>51</sup> Compensation, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>52</sup> Benefits and wellness, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>53</sup> *Idem*.

<sup>54</sup> Mental Health, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

<sup>55</sup> Baxter, J. y Steel, B. (2023). “The story of Disney: 100 years of wonders”, Disney Editions.

consecuencia de los malos resultados financieros que había reportado la compañía durante el periodo del 2020 al 2022, y de malas decisiones que se habían tomado en ese periodo que habían llevado a la empresa a una caída del ingreso neto de poco más de 3 billones en el 2022. Previo a la pandemia se encontraba en niveles de 11 billones.

A pesar de que Iger había dirigido la empresa durante 5 años muy productivos, esta segunda ocasión al mando representaba grandes retos que requerían decisiones difíciles. En febrero del 2023 durante la presentación de resultados anuales, Bob Iger, ya como CEO de Disney, anunció que la compañía iniciaría un proceso de despidos con los cuales buscaría eliminar a 7,000 puestos de trabajo, los cuales equivalen al 3% de su plantilla a nivel global. Estos recortes de personal a nivel mundial formarían parte de una iniciativa de reducción de costos, la cual busca optimizar las operaciones de la empresa en un monto cercano a los 5.5 billones de dólares.<sup>56</sup>

“Si bien esto es necesario para abordar los desafíos que enfrentamos hoy, no tomo esta decisión a la ligera. Siento un enorme respeto y aprecio por el talento y la dedicación de nuestros empleados en todo el mundo, y soy consciente del impacto personal de estos cambios”.<sup>57</sup>

—Bob Iger, CEO The Walt Disney Company

Por si esto fuera poco, en la edición 95 de la entrega de los Premios Óscar celebrada en marzo, Disney tenía 11 nominaciones y sólo pudo hacerse con dos de ellas.<sup>58</sup> Esa noche la empresa no ganó el Óscar a mejor película, ya que *Avatar: The Way of Water* perdió ante *Everything Everywhere All at Once*. Del mismo modo, Disney perdía la preseña por mejor película animada, ya que la película *Pinocho* de Guillermo del Toro vencía esa noche sobre la película *Turning Red* de Disney.<sup>59</sup>

A nivel de lanzamientos de nuevas películas durante 2023, los resultados tampoco habían sido del todo positivos. El lanzamiento del *live-action* de *La Sirenita* generaba unos ingresos aproximados a 550 millones de dólares y se encontraba por debajo a los ingresos generados por otras películas de *live-action* como fueron *La Bella y la Bestia*, *Aladdín*, *El Rey León*, *La Cenicienta*, entre otros que habían logrado superar los mil millones de dólares.<sup>60</sup> Y vino acompañado de un impacto mediático negativo por la salida de Latondra Newton, presidenta de diversidad luego de 6 años influyendo en hacer los proyectos Disney más diversos e inclusivos.<sup>61</sup>

Por su parte la película *Elemental* de Pixar Animation Studios generaba ingresos de 400 millones de dólares y del mismo modo se encontraba muy por debajo de lo que habían generado otros

<sup>56</sup> Passantino, J. (2023). “Disney comienza el despido masivo de 7,000 empleados, anuncia el CEO Bob Iger”, CNN Español, consultado en: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/03/27/ceo-disney-bob-iger-despido-7-000-empleados-trax/>

<sup>57</sup> Disney anuncia 7,000 despidos a nivel global y una fuerte reorganización de la empresa, Emprendedor.com, consultado en julio de 2023 en: <https://emprendedor.com/disney-anuncia-despidos-masivos-7-mil-empleados/>

<sup>58</sup> Oscars: Disney lidera con 22 nominaciones, consultado en julio de 2023 en: <https://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/64955/oscars-disney-lidera-con-22-nominaciones>

<sup>59</sup> Calle, T. (2023). “Everything Everywhere All at Once arrasa en la ceremonia de los Oscar 2023”, Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/espanol/entretenimiento/articulo/2023-03-12/oscars-2023-toda-la-lista-de-ganadores-en-directo-minuto-a-minuto>

<sup>60</sup> Pinto, K. (2023). “¿Cuánto ha generado en taquilla La Sirenita y las demás películas *live-action* de Disney?”, La República, consultado en: <https://www.larepublica.co/ocio/cuanto-ha-recaudado-la-sirenita-y-las-demas-peliculas-live-action-de-disney-3624398>

<sup>61</sup> Disney despide a Latondra Newton, directora de diversidad tras el fracaso de La Sirenita, Mujer Ejecutiva, Mundo Ejecutivo, consultado en agosto de 2023 en: <https://mundoejecutivo.com.mx/mujer-ejecutiva/disney-despide-a-latondra-newton-directora-de-diversidad-tras-el-fracaso-de-la-sirenita/>

lanzamientos de Pixar como eran *Buscando a Dory*, *Toy Story 3* y *4*, y *Los Increíbles 2*, que habían generado ingresos también superiores a los mil millones de dólares.<sup>62</sup>

Por último, en el verano del 2023 se reportó que el nivel de afluencia en los parques de Disney era uno de los más bajos en casi una década, esto como consecuencia del incremento de precios y cambios realizados en el funcionamiento de los parques.<sup>63</sup> Estos resultados, hicieron que algunos analistas y el mercado inversionista declarara que Disney estaba pasando por un “bache” y se cuestionaba sobre si la chispa creativa empezaba a parpadear dentro de los estudios y los parques, y si era necesario cuestionar el proceso innovador y creativo que había generado tantos frutos en las décadas anteriores.<sup>64</sup>

“Ha pasado tiempo desde que hubo algo como *Toy Story*, algo extraordinario que sea original y que realmente impacte a todo el mundo”.<sup>65</sup>

—Jessica Reif Ehrlich, analista de Bank of America

“Más que cualquier otra empresa, Disney está ligada a su producción creativa, y esa producción simplemente no tiene un buen desempeño, y no está claro qué es lo que falla”.<sup>66</sup>

—Rich Greenfield, socio general de LightShed Partners

Esta situación hacía que Disney se cuestionaran sus estructuras, liderazgos, pero sobre todo el proceso creativo y de aprendizaje que le había permitido generar la magia durante sus primeros 100 años. Algunas inquietudes se planteaban ante la situación: ¿la estrategia actual de creatividad, innovación, y aprendizaje responde a las necesidades del mercado? ¿Qué se necesita por parte de los líderes para alimentar la chispa de creatividad que históricamente ha caracterizado a la empresa? ¿Se cuenta con la estrategia de generación de talento para superar los retos actuales y consolidar la cultura creativa e innovadora que requiere Disney?

<sup>62</sup> Jueas, M. (2023). “Desastre histórico de Pixar: el batacazo de “Elemental” en la taquilla es peor de lo que muchos esperaban”, Fotogramas, consultado en: <https://www.fotogramas.es/noticias-cine/a44261692/elemental-pelicula-pixar-estreno-fracaso-taquilla/>

<sup>63</sup> Passy, J. (2023). “Desde hace años Disney World no se sentía tan vacío: ¿qué está pasando?”, The Wall Street Journal, consultado en: <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/desde-hace-anos-que-disney-world-no-estaba-tan-vacio-que-esta-pasando-nid10072023/>

<sup>64</sup> Grimes, C. (2023). “Disney y Pixar siguen sin dar en el clavo de la creatividad”, Milenio, consultado en: <https://www.milenio.com/negocios/financiamiento/disney-y-pixar-siguen-sin-dar-en-el-clavo-de-la-creatividad>

<sup>65</sup> *Idem.*

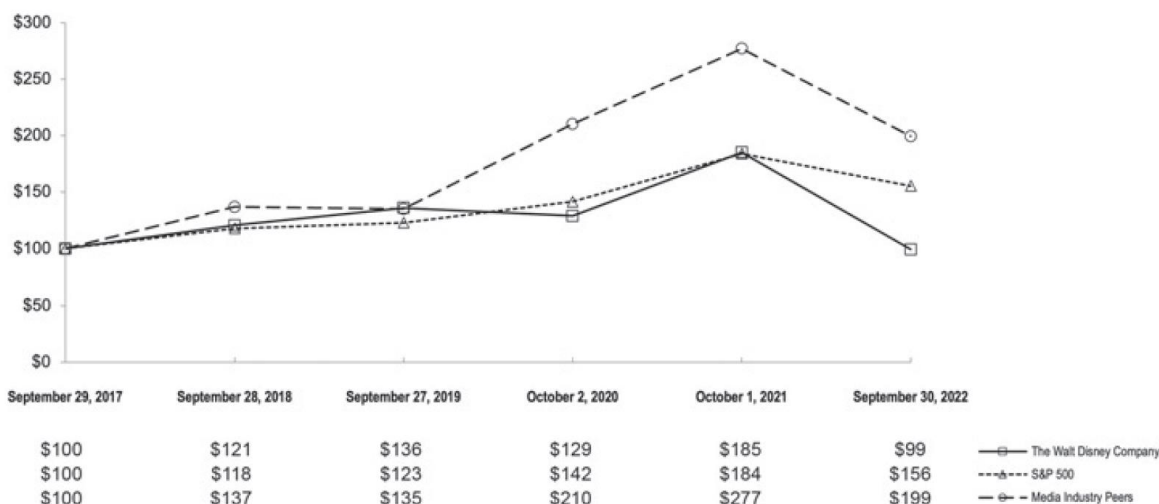
<sup>66</sup> *Idem.*

## ANEXO 1

Resultados financieros de Disney de los últimos años (información en millones de dólares)<sup>67</sup>

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Ingresos totales	\$ 87,722	\$ 67,418	\$ 65,388	\$ 69,607	\$ 59,434	\$ 55,137
Costo de los servicios	\$ (48,962)	\$ (41,129)	\$ (39,406)	\$ (36,493)	\$ (27,528)	\$ (25,320)
Costo de los productos	\$ (5,439)	\$ (4,002)	\$ (4,474)	\$ (5,568)	\$ (5,198)	\$ (4,986)
Gastos de venta, generales, administrativos y otros	\$ (16,388)	\$ (13,517)	\$ (12,369)	\$ (11,549)	\$ (8,860)	\$ (8,176)
Depreciación y amortización	\$ (5,163)	\$ (5,111)	\$ (5,345)	\$ (4,167)	\$ (3,011)	\$ (2,782)
Costos y Gastos Totales	\$ (75,952)	\$ (63,759)	\$ (61,594)	\$ (57,777)	\$ (44,597)	\$ (41,264)
Gastos de reestructuración y depreciación	\$ (237)	\$ (654)	\$ (5,735)	\$ (1,183)	\$ (33)	\$ (98)
Otros ingresos (gastos), netos	\$ (667)	\$ 201	\$ 1,038	\$ 4,357	\$ 601	\$ 78
Gastos por intereses, netos	\$ (1,397)	\$ (1,406)	\$ (1,491)	\$ (978)	\$ (574)	\$ (385)
Participación en beneficios de empresas participadas, neta	\$ 816	\$ 761	\$ 651	\$ (103)	\$ (102)	\$ 320
Ingresos de actividades continuadas antes de impuestos	\$ 5,285	\$ 2,561	\$ (1,743)	\$ 13,923	\$ 14,729	\$ 13,788
Impuestos sobre beneficios de actividades continuadas	\$ (1,732)	\$ (25)	\$ (699)	\$ (3,026)	\$ (1,663)	\$ (4,422)
Ingresos netos de las actividades continuadas	\$ 3,553	\$ 2,536	\$ (2,442)	\$ 10,897	\$ 13,066	\$ 9,366
Pérdidas de actividades interrumpidas, netas de beneficios fiscales	\$ (48)	\$ (29)	\$ (32)	\$ 687		
Ingresos netos	\$ 3,505	\$ 2,507	\$ (2,474)	\$ 11,584	\$ 13,066	\$ 9,366
Resultado neto de las actividades continuadas atribuible a participaciones no dominantes y no dominantes rescatables	\$ (360)	\$ (512)	\$ (390)	\$ 472	\$ (468)	\$ (386)
Beneficio o pérdida neta atribuible a Disney	\$ 3,145	\$ 1,995	\$ (2,864)	\$ 11,064	\$ 12,598	\$ 8,980

Fuente: The Walt Disney Company Annual Financial Report The Fiscal Year 2022, 2021, 2020 and 2018



El gráfico compara el rendimiento de las acciones ordinarias de The Walt Disney Company con el rendimiento del S&P 500 y los competidores de la industria (*Alphabet, Amazon, Apple, AT&T, Comcast, Meta Platforms, Netflix, Paramount and Warner Bros. y Discovery*).

Fuente: The Walt Disney Company Annual Financial Report The Fiscal Year 2022.

<sup>67</sup> Investors Relations, consultado en julio de 2023 en: <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/#reports>



**ANEXO 2****Comunicado enviado por Bob Iger para informar de la reorganización en Disney<sup>68</sup>**

Estimados empleados de DMED\*,

A medida que nos embarcamos en el trabajo de transformación que les mencioné en mi correo electrónico de anoche, quiero empezar ofreciendo mi más sincero aprecio y gratitud a todos y cada uno de ustedes.

En las próximas semanas empezaremos a aplicar cambios organizativos y operativos en la empresa. Mi intención es reestructurar las cosas de manera que se honre y respete la creatividad como el corazón y el alma de lo que somos. Como saben, este es un momento de enormes cambios y desafíos en nuestra industria, y nuestro trabajo también se centrará en crear una estructura más eficiente y rentable.

He pedido a Dana Walden, Alan Bergman, Jimmy Pitaro y Christine McCarthy que trabajen juntos en el diseño de una nueva estructura que devuelva más poder de decisión a nuestros equipos creativos y racionalice los costes, y esto requerirá una reorganización de Disney Media & Entertainment Distribution. Como resultado, Kareem Daniel dejará la empresa, y espero que todos se unan a mí para agradecerle sus muchos años de servicio a Disney.

Nuestro objetivo es poner en marcha la nueva estructura en los próximos meses. Sin duda, se mantendrán elementos de DMED, pero creo fundamentalmente que contar historias es lo que impulsa a esta empresa, y debe estar en el centro de cómo organizamos nuestros negocios.

Este es un momento de grandes cambios y oportunidades para nuestra compañía al comenzar nuestro segundo siglo, y estoy muy orgulloso de volver a liderar este equipo. No me canso de decirlo: estoy increíblemente agradecido por el tremendo trabajo que hacen cada día, y por su compromiso de mantener el nivel de excelencia por el que Disney siempre ha sido conocido.

Sé que el cambio puede ser inquietante, pero también necesario e incluso energizante, por lo que les pido paciencia mientras desarrollamos una hoja de ruta para esta reestructuración. En las próximas semanas les daremos más información. Hasta que se establezca una nueva estructura, seguiremos funcionando con la actual. Mientras tanto, espero que todos pasen unas maravillosas vacaciones de Acción de Gracias, y gracias de nuevo por todo lo que hacen.

Bob

\*Disney Media and Entertainment Distribution

---

<sup>68</sup> “Disney CEO Bob Iger says in memo that organizational and operating changes will be coming soon”, consultado en julio de 2023 en: <https://www.wdwmagic.com/other/walt-disney-company/news/21nov2022-disney-ceo-bob-iger-says-in-memo-that-organizational-and-operating-changes-will-be-coming-soon.htm>

## ANEXO 3

Películas que han ganado el Óscar como mejor película animada en los últimos 10 años<sup>69</sup>

Año	Título original de la película	Compañía productora
95.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2022)	<i>Guillermo del Toro's Pinocchio</i>	ShadowMachine Netflix Animation The Jim Henson Company Double Dare You
94.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2021)	<i>Encanto</i>	Walt Disney Pictures
93.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2020)	<i>Soul</i>	Pixar Walt Disney Pictures
92.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2019)	<i>Toy Story 4</i>	Pixar Walt Disney Pictures
91.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2018)	<i>Spider-Man: Into the Spider-Verse</i>	Columbia Pictures Sony Pictures Animation Marvel Entertainment Pascal Pictures
90.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2017)	<i>Coco</i>	Pixar Walt Disney Pictures
89.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2016)	<i>Zootopia</i>	Walt Disney Pictures
88.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2015)	<i>Inside Out</i>	Pixar Walt Disney Pictures
87.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2014)	<i>Big Hero 6</i>	Walt Disney Pictures
86.ª ceremonia de entrega de los Premios Óscar (2013)	<i>Frozen</i>	Walt Disney Pictures

<sup>69</sup> Anexo Óscar a la mejor película de animación, consultado en julio de 2023 en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:%C3%93scar\\_a\\_la\\_mejor\\_pel%C3%ADcula\\_de\\_animaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:%C3%93scar_a_la_mejor_pel%C3%ADcula_de_animaci%C3%B3n)

## ANEXO 4

### Algunos momentos memorables en la historia de The Walt Disney Company<sup>70</sup>

16 de octubre, 1923: Walt Disney firma un contrato para producir *Alice Comedies series*, estableciendo en ese momento lo que hoy es The Walt Disney Company.

5 de septiembre, 1927: Se estrena *Trolley Troubles*, siendo la primera película con *Oswald the Lucky Rabbit*.

18 de noviembre, 1928: Primera aparición de *Mickey Mouse* en el cortometraje *Steamboat Willie* siendo la primera caricatura que sincronizaba sonido con la animación.

1930: Charlotte Clark y su equipo empiezan el diseño y elaboración del primer peluche de Mickey Mouse.

1930: Se publica el primer libro de Mickey Mouse, por Bilbo Lang.

25 de mayo, 1932: Se estrena la caricatura *Mickey's Revue*, con la primera aparición de Goofy (inicialmente llamado *Dippy Dwig*).

30 de julio, 1932: Se estrena *Flores y árboles*, la primera caricatura a color y primera película de Disney en ganar un premio de la academia.

21 de diciembre, 1937: Se estrena *Blancanieves y los siete enanos*, el primer largometraje animado.

9 de junio, 1934: Se estrena la serie *The Wise Little Hen*, con la primera aparición del pato Donald.

6 de mayo, 1940: El equipo de The Walt Disney Studios se mueve al nuevo campus en Burbank, California el cual hasta el momento sigue siendo las oficinas corporativas.

13 de noviembre, 1940: Se estrena *Fantasia*, la primera película donde se utilizó sonido estereofónico.

21 de diciembre, 1948: Se estrena *Seal Island*, la primera película de la serie *True Life Adventure*.

19 de julio, 1950: Se estrena *Treasure Island*, la primera película completa de *live-action*.

25 de diciembre, 1950: Se transmite *One hour in Wonderland*, el primer espectáculo de Disney que se transmite en televisión.

27 de octubre, 1954: Se transmite *Disneyland*, el primer programa semanal de Disney en ser transmitido.

17 de julio, 1955: Se inaugura *Disneyland*, el primer parque de diversiones temático.

3 de octubre, 1955: Inicia transmisión *Mickey Mouse Club*, el primer programa de Disney en transmitirse a diario.

23 de junio, 1963: Se inaugura la atracción *Tiki Room*, la primera atracción en utilizar la tecnología de *audio-animatronics*.

15 de abril, 1983: Se inaugura *Tokyo Disney Resort* incluyendo el parque *Tokyo Disneyland*, el primer parque de Disney inaugurado fuera de Estados Unidos.

<sup>70</sup> Baxter, J. y Steel, B. (2023). "The story of Disney: 100 years of wonders". Disney Editions.

18 de abril, 1983: Inicio transmisión *The Disney Channel*, el primer canal de televisión por cable de Disney.

24 de julio, 1985: Se estrena la película *The Black Cauldron*, la primera película de Disney en utilizar tecnología de animación generada por computadora.

28 de marzo, 1987: Se inaugura la primera tienda de Disney en *Glendale Galleria*, en California.

22 de noviembre, 1995: Se estrena *Toy Story*, el primer largometraje animado generado en su totalidad por computadora.

30 de julio, 1998: *The Disney Magic* tiene su viaje inaugural, el primer crucero de Disney.

22 de abril, 2009: Se estrena "Tierra", la primera película de la serie *Disneynature*.

29 de mayo, 2009: Se estrena la película *Up*, la primera película generada por computadora que fue nominada a mejor película por la academia.

12 de noviembre, 2019: Inicia operaciones Disney+, la plataforma de *streaming* de Disney.

Fuente: 100 moments of Wonder. Baxter, J. y Steel, B. (2023). "The story of Disney: 100 years of wonders". Disney Editions.

## ANEXO 5

Marcas vinculadas con cada uno de los segmentos del negocio de Disney<sup>71</sup>

Para uso exclusivo de Programa In-Company INFARVET del programa Infarvet 2024-2025.



<sup>71</sup> About the Walt Disney Company, consultado en julio de 2023 en: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>



## ANEXO 6

### El proceso de los *Imagineers*<sup>72</sup>

Todos los proyectos y departamentos tienen preguntas comunes para responder y hay algunas fases clave de desarrollo en donde interactúan diferentes áreas. Algunos de los capítulos por los que los *Imagineers* viven en el día a día hasta la inauguración.

- *Blue Sky* - ¿Qué puede ser?
  - Se encuentra una historia específica que Disney pueda contar para traerla a la vida, o bien, imaginar una atracción, el tema de un mundo para un parque en particular, entre otras. Se hace una investigación y, con cada equipo de las diferentes áreas de la empresa y unidades de negocio, se conocen las prioridades y desafíos de cada uno para satisfacer sus necesidades.
- Concepto - ¿Qué es?
  - Una vez que se tiene la idea, se inicia el proceso creativo para entender las diferentes especificidades de cómo la experiencia se verá, escuchará, olerá o cómo se sentirá. Se integran las recomendaciones y sugerencias de todas las áreas para desarrollar la infraestructura que dará vida a la nueva idea.
- Factibilidad (desarrollo) - ¿Qué se necesita para hacerlo una realidad?
  - Es importante saber si es posible llevar a cabo la idea que se quiere plasmar. Hacer imposible lo posible, requiere cuidado, planeación y dedicación, entre otras. El equipo trabaja para determinar la factibilidad del proyecto.
- Diseño - ¿Cuáles son los detalles que le darán vida a la idea?
  - El diseño es el corazón del proyecto. El equipo se enfoca en los detalles de cada componente y a través de las iteraciones para tener una propuesta.
- Producción - ¿Cómo se construye?
  - En esta etapa el diseño se convierte en realidad, porque se crea y fabrica cada parte del proyecto.
- Instalación - ¿Cómo se integran todas las piezas?
  - Los *Imagineers* instalan, construyen, prueban, y ajustan cientos de sistemas y miles de detalles en el lugar en donde se está construyendo el proyecto. Al unir todas las piezas se puede experimentar con una primera versión.
- Inauguración - ¿Cómo lo hicimos?
  - El día de la inauguración es la prueba de la verdad para ver el proyecto funcionar y conocer los diferentes detalles que puedan surgir. En esta etapa la documentación y el aprendizaje es importante para transmitir el conocimiento a las personas que mantendrán la experiencia.

---

<sup>72</sup> Experiencia a través del diseño, consultado en agosto de 2023 en: <https://sites.disney.com/waltdisneyimagineering/our-process/>

## ANEXO 7

### El estilo de liderazgo en Disney<sup>73</sup>

**Un líder obtiene resultados por medio de la gente:** El líder en Disney es una persona que no consigue resultados de forma individual, trabaja con otras personas y las ayuda a montar un buen espectáculo.

**Habilidades en Relaciones Humanas:** El éxito de Disney depende de la manera en la que se trata a las personas, y comienza con el trato hacia los empleados y miembros del elenco. Esto implica como líderes poner en práctico algunos principios:

- Pone el ejemplo.
- Estimula actitud positiva.
- Conoce a sus colaboradores.
- Es parte del equipo.
- Es empático.
- Es respetuoso.
- Es objetivo y firme.
- Brinda reconocimiento.
- Tiene sentido del humor.
- Ayuda a los demás.
- Cumple sus promesas.
- Cuida condiciones de trabajo.

**Habilidades de comunicación:** El líder en Disney debe comunicarse de forma efectiva. Por lo mismo, el líder Disney debe enfatizar los siguientes puntos:

- Comunica claramente.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Escucha.
- Puerta y mente abiertas.
- Comunica la imagen completa.
- Promueve sentido de pertenencia.
- Comunicación abierta y directa.

**Habilidad de capacitación:** La capacitación consiste en el desarrollo de habilidades para crear un grupo eficiente de trabajo. Una operación eficiente nunca puede ser el resultado de un “feliz accidente”. Cada colaborador debe tener una idea claramente definida de lo que se espera que logre y de cómo lograrlo con mayor eficiencia. Algunos puntos clave que debe recordar el líder de Disney son:

- Asegurarse que los colaboradores reciban la capacitación adecuada.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento futuro.
- Brindar oportunidades para aprender y participar.
- Estimular las nuevas ideas y las contribuciones creativas.

**Otras habilidades de liderazgo:** Además el líder de Disney debe estar consciente y ser diestro en las áreas de planeación, organización, dirección, y control del trabajo de su equipo. Es recomendable tener presente:

- Un plan de acción es la mejor forma de control.
- No exagere la estructura del plan, permanezca flexible.
- Establezca con claridad las prioridades.
- No suponga, dé seguimiento a las tareas asignadas y a lo que es requerido.
- Organice el trabajo y a la gente.
- Encuentre la persona correcta para cada trabajo.
- Emita y comparta instrucciones efectivas y comprensibles.
- Establezca controles efectivos.

<sup>73</sup> William E. Fulmer y Robert M. Fumer. “The Disney Management Style tomado del caso Walt Disney Productions: Los años de Walt, de Jeanne M. Lietka”, Darden Business Publishing, 1993.

## ANEXO 8

### Normas de Conducta Profesional – The Walt Disney Company<sup>74</sup>

El siguiente anexo presenta un resumen del manual del documento en donde se presentan las normas de conducta profesional en Disney.

*"Al final, la calidad y la integridad de nuestra gente y nuestro producto es primordial para nosotros: es más importante que cualquier cosa que hagamos".*  
*-Robert A. Iger*

#### **1.- Integridad: Hacemos lo correcto y asumimos responsabilidad de nuestras acciones para proteger a nuestros invitados, nuestro público, nuestros consumidores, y accionistas.**

La conexión que compartimos con personas de todo el mundo a través de los contenidos, el entretenimiento, y las experiencias que ofrecemos es un privilegio que nunca debemos dar por sentado. Reconocemos que nuestro éxito depende de nuestro compromiso de hacer negocios con honestidad, integridad, y en cumplimiento de la ley en todos los lugares en los que operamos. Nuestras normas de conducta empresarial son un reflejo de ese compromiso y le proporcionan la información que necesita para hacer lo correcto en el trabajo y preservar la reputación que nos hemos ganado como empresa ética.

#### **2.- Confianza: Estamos comprometidos con nuestros huéspedes y clientes, ellos son la razón por la que estamos aquí.**

- Seguridad: Promover la salud, la seguridad, y el bienestar de nuestros huéspedes y clientes es una responsabilidad fundamental que nunca debe ignorarse, minimizarse ni sacrificarse.
- Calidad: Somos reconocidos como proveedores de contenidos de alta calidad, entretenimiento, y experiencias de todo tipo, incluyendo películas, programas de televisión, noticias e información, atracciones de parques temáticos y resorts, experiencias *online*, productos de consumo, y tiendas.

#### **3.- Trabajo en Equipo: Trabajamos juntos para proteger el patrimonio que hemos construido como una empresa con normas éticas.**

- Equidad, dignidad y respeto: Nuestros miembros de elenco y empleados son la piedra angular de nuestra magia. Estamos comprometidos con un ambiente de trabajo en el que todos reciban la dignidad y el respeto que se merecen.
- Una plantilla diversa: Cada uno de nosotros es un miembro valioso del equipo. Acogemos a nuestra plantilla multicultural, y aprovechamos el talento y el potencial únicos de cada miembro del elenco y empleados para crear productos y servicios superiores.

#### **4.- Honestidad: Proteger nuestra reputación exige un compromiso con la verdad y estándares elevados en todo lo que hacemos.**

Nuestro negocio se basa en la confianza del público, y en la expectativa de huéspedes y clientes de que pueden confiar en nuestros productos y servicios. Para ofrecer lo mejor, cada uno de nosotros tiene la obligación de tomar decisiones objetivas en nombre de la empresa y evitar situaciones en las que exista un conflicto (o un conflicto aparente) entre los intereses de la empresa y los nuestros, intereses personales.

<sup>74</sup> Employee Experience, consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>

**5.- Juega según las reglas: Nos comprometemos a cumplir la ley en todo el mundo en que operamos.**

Esperamos que los miembros del elenco y los empleados compitan de forma agresiva, pero leal, y que vendan nuestros productos y servicios basándose en la calidad y el mérito. Las leyes antimonopolio y de competencia están diseñadas para promover un mercado libre y abierto. Usted tiene la responsabilidad de cumplir con estas leyes dondequiera que haga negocios y evitar conductas que puedan sugerir una violación.

Debe respetar los secretos comerciales, marcas registradas patentes, y derechos de autor de terceros. Esto incluye secretos comerciales de anteriores empleadores. Aunque nuestra empresa tiene derecho a sus habilidades y energía creativa mientras trabaje aquí, no queremos conocer secretos que haya desarrollado o aprendido a través de anteriores empleadores.

**6.- Respeto: Como miembro de la comunidad mundial, tenemos la responsabilidad de ser un buen ciudadano corporativo.**

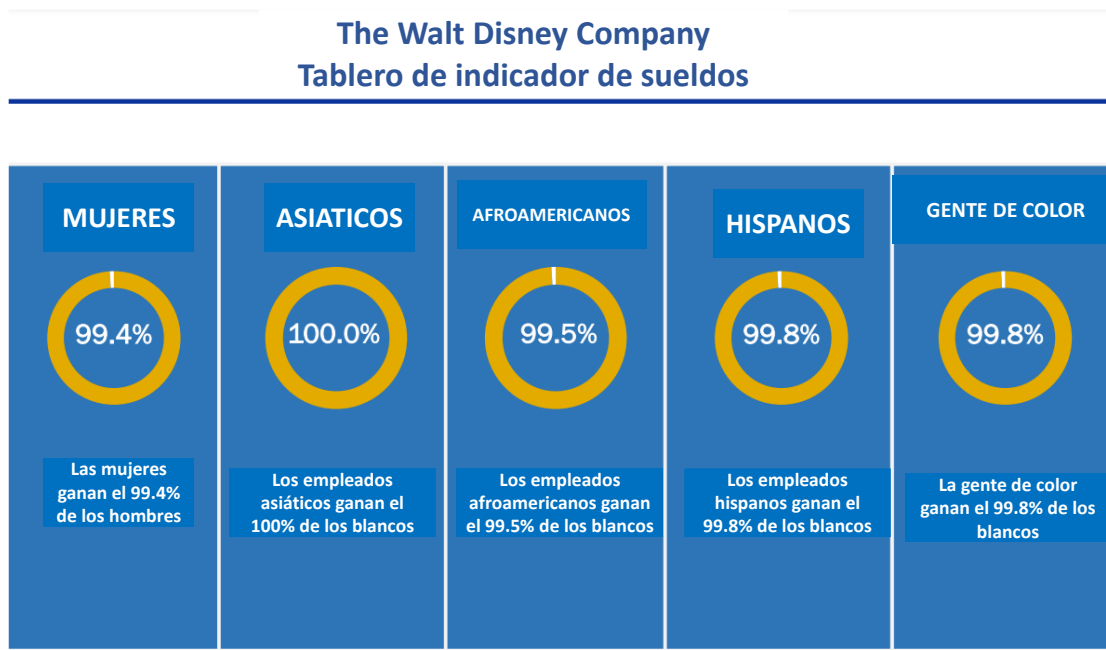
Nos dedicamos a ofrecer productos y servicios de calidad, y a cooperar con los líderes y miembros de todo el mundo para beneficiar a los locales. Aunque estamos sujetos a las leyes y reglamentos de EUA y la política de la empresa, reconocemos que, a medida que crecemos, estamos introduciendo no sólo una nueva empresa, sino también una nueva cultura corporativa y, tal vez, prácticas empresariales diferentes en países de todo el mundo.

- Normas laborales: Cumplimos la legislación laboral en todos los mercados en los que operamos. Además, las Normas Laborales Internacionales de la Compañía prohíben lo siguiente en relación con la fabricación de productos de la marca Disney: 1) el trabajo infantil; 2) el trabajo involuntario; 3) coacción o acoso; 4) discriminación injusta; 5) injerencia en la libertad de asociación de los trabajadores; y 6) el uso indebido de trabajadores a domicilio. Estos requisitos se aplican a las actividades de propia empresa, así como a los licenciarios, proveedores, agentes de compra, e instalaciones de producción que participan en la fabricación productos de la marca Disney.
- El medio ambiente: Estamos comprometidos con la protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales. Cumplimos plenamente las leyes y normativas medioambientales, incluidos los relativos a la eliminación de residuos.

Fuente: "Standards of Business Conduct", The Walt Disney Company and Affiliated Companies.

## ANEXO 9

### Tablero de indicador de sueldos en Disney



Fuente: "Compensation, Work Force", consultado en julio de 2023 en: <https://impact.disney.com/workforce/>