

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍAS

## DE GRAN ESCALA

Whole System Transformation

By Luis Angel Montfort

### **INTRODUCCIÓN**

En conclusión, podríamos decir que vale la pena asistir a los Congresos de Desarrollo Organizacional. En Agosto de 1996, asistí a mi primero. Había muchísimas mesas pequeñas para 4 ó 6 personas. La gente se veía muy animada. Me senté en una mesa que tenía un par de asientos libres, y en la que estaban sentados una pareja de Americanos Maduros, con una pequeña niña de unos 7 u 8 años. Ni se me ocurrió pensar que pudieran ser consultores. Lo cierto es que estaba con Roland Y Kristine Sullivan, un matrimonio de desconocidos en México, pero una de las parejas más exitosas en el ámbito del Desarrollo Organizacional en los Estados Unidos. De pronto Kristine se fue, y Roland se quedó en la mesa. La conversación fluía fácil. Yo practicaba mi inglés mientras me interesaba en el contenido de la conversación. Desde preguntas típicas como el nombre y la ocupación, hasta filosofía profunda, como el futuro, el hombre y las organizaciones. De pronto surgió la pregunta mágica: - ¿No sabes donde habrá una escuela bilingüe, para llevar a mi hija Arielle? - preguntó.

- ¡ Sí, de hecho mi mamá tiene una escuela bilingüe! - contesté. Total, al día siguiente llevamos a su hija a la escuela de mi mamá y, para mi sorpresa, el decidió quedarse ahí, para conocer la escuela y para platicar con los salones. Yo, por mi parte, tuve que regresarme al congreso, pero me aseguré de que mi hermana llevaría de regreso a Roland. Uno de los comentarios de mi mamá, quien todavía recuerda con gusto la anécdota, es el siguiente: - Una de las maestras terminó llorando, pues Roland pidió a los niños que expresaran lo que sentían por ella - . Esa es la esencia del DO, la disciplina que hace llorar, la disciplina de sacar el lado humano del trabajo.

Roland, quien probablemente estaba más interesado que su hija en ir a la escuela, terminó siendo un gran amigo. Me invitó, pues, a Minnesota, impresionante estado que tiene más de 10,000 lagos y el Mall más grande del mundo. La meta era hacer una intervención a gran escala, que es su especialidad. Para llevarse a cabo, se requiere de un equipo de logística, del que formé parte. Quiero señalar que para entrar a ese equipo hay una lista de espera de más de 50 voluntarios que quieren aprender ese tipo de intervenciones y que Roland y Kristine me pusieron al principio de la lista. En Abril del 97 llegué al aeropuerto de Minneapolis, donde Roland me recogió, y me quedé a dormir en su casa.

Al día siguiente pasó Lisa por mí, una hermosa chica, miembro del equipo de logística, gerente de recursos humanos de una gran compañía de productos médicos. Nos fuimos a Alexandria, a dos horas y media de camino, donde sería la intervención, en un gran hotel, al lado de un precioso lago, en medio del bosque. Bueno, en realidad todo Minnesota es un gran bosque, incluso en el jardín de los Sullivan vi 4 venados que iban de paseo, o a comer algunas plantas.

Nos registramos en el hotel. Asistimos a la primer junta del Equipo de Logística. Éramos 11 en total. Nos conocimos, platicamos, (eso duró 15 minutos) e inmediatamente nos pusimos a trabajar. Lo primero que hicimos fue leer el script. El script es un guión que relata, minuto a minuto, las actividades que irán ocurriendo durante los 2 días y medio que dura la intervención, así como las funciones específicas que el equipo de logística debe ir realizando de acuerdo a dichas actividades. Ensayamos y tomamos tiempos de actividades específicas, como acercar y retirar los rotafolios a las mesas, etc. Luego fuimos todos juntos al restaurante del hotel, y tuvimos una elegante cena de bienvenida (y la única en su estilo por el resto del tiempo). Nos terminamos de conocer, y disfrutamos de la cena. Después de la cena, trabajamos un poco más. Estábamos en la antesala de una intervención que cambia empresas enteras, relaciones socio-laborales entre unidades de trabajo, y hasta vidas. Estábamos cansados, pero muy animados. Era tarde y la actividad comenzaría muy temprano al día siguiente.

## **OBJETIVOS**

Lo que intentaré transmitir al lector, al terminar este reporte, son 3 cosas:

- 1) Que es y cuales son los pasos de una Transformación Total del Sistema.
- 2) Que es un "Large Group Interactive Event (LGIE)".
- 3) Mis percepciones, conclusiones, aprendizajes y análisis.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. - Richard Beckhard.

El DO es un cambio **planeado**, no aleatorio. Esto quiere decir que lo que se espera conseguir no es casualidad ni *chiripada*. No es tener la filosofía de: "A ver que pasa". Sino deliberadamente decidir que es lo que se pretende conseguir, y diseñar las intervenciones que sean necesarias para esto.

El DO incluye a **toda la organización**, no solo a algunas de sus partes. Debe ser **controlado desde lo alto**, ya que implica cambio, y si dicho cambio no

fuera apoyado por la alta dirección, vano sería cualquier esfuerzo, ya que al encontrar alguna diferencia, la alta dirección decidiría cortar dichos esfuerzos. Si, en cambio, la alta dirección se involucra en el cambio, y dicho cambio es honesto y participativo de todos los niveles, no solo será un cambio continuo, sino que además se fortalecerá su liderazgo.

El DO busca incrementar **la efectividad y el bienestar de la organización**, o sea que no busca uno en perjuicio del otro. Un equilibrio entre las utilidades de la empresa y la calidad de vida de su gente.

Mediante **intervenciones planeadas** en los procesos de la organización. Más que dar una explicación, presentaré a continuación una lista de intervenciones de DO.

### **LISTA DE INTERVENCIONES DE DO**

<b>TIPO DE INTERVENCIÓN</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Individual</b>
<b><i>Counseling/Coaching</i></b>	Intervención diseñada para ayudar a formalizar/incrementar las relaciones en el cual los individuos quisieran relatar sus problemas o ser aconsejados de como lidiar con el trabajo o problemas interpersonales.
<b><i>Capacitación</i></b>	Intervención diseñada para proveer a individuos con conocimientos, habilidades o actitudes que serán aplicadas inmediatamente al trabajo.
<b><i>Establecimiento de metas individuales.</i></b>	Intervención que pretende coordinar una planeación para mejorar el desempeño entre los empleados y sus supervisores inmediatos.
<b><i>Sistema de Evaluación</i></b>	Intervención diseñada para cambiar o mejorar métodos para medir el desempeño de los empleados y proveer una retroalimentación acerca de su desempeño.
<b><i>Proceso Estadístico</i></b>	Técnica utilizada para seguir la producción / desempeño y sus variaciones.
<b><i>Descripciones de Trabajo</i></b>	Intervención que analiza las actividades a realizar así como su trabajo de apoyo y describe los resultados esperados. Cambios en las descripciones del trabajo pueden afectar el comportamiento de los individuos así como el cumplimiento de las actividades.
<b><i>Valores</i></b>	Intervención diseñada para ayudar a evaluar o determinar los valores individuales o de grupo.
<b><i>Planeación de Vida y Carrera</i></b>	Intervención diseñada para ayudar a hacer planes individuales de vida y carrera.
<b><i>Políticas</i></b>	Intervención diseñada para establecer el rango de la dirección y las acciones a seguir por los empleados cuando se encuentre en problemas comunes en el curso de su trabajo.
<b><i>Manual de Procedimientos</i></b>	Intervención diseñada para establecer o formalizar métodos de como resolver problemas comunes que se pueden encontrar

	en una organización
<b>Mejora del Proceso</b>	Intervención diseñada para cambiar la manera en que el proceso esta siendo desempeñado para hacerlo mas efectivo o eficiente.
	<b>Equipo o Unidad de trabajo</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	Intervención diseñada para incrementar cohesión/cooperación de la gente para trabajar conjuntamente.
<b>Enriquecimiento del Trabajo</b>	Intervención diseñada para cambiar labores y los resultados esperados, proveyendo trabajo de apoyo con mayores responsabilidades.
<b>Calidad de Trabajo</b>	Intervención diseñada para mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la participación de los empleados en decisiones que puedan afectarles a ellos y a su organización.
<b>Círculos de calidad</b>	Intervención diseñada para usar grupos pequeños, por lo general grupos de trabajo e identificar métodos para mejorar la producción o resolver problemas de trabajo.

<b>Establecimiento de metas</b>	Intervención diseñada para ayudar a los miembros de un grupo de trabajo a establecer metas para su grupo de trabajo.
<b>Manejo de Conflictos</b>	Intervención diseñada para reducir conflictos destructivos entre los miembros de un grupo de trabajo.
<b>Sistema abierto</b>	Intervención diseñada para identificar la entrada, salida y transformación de procesos relevantes de la organización.
<b>Consultoría de procesos</b>	Intervención diseñada para prestar atención en la interacción de los individuos o grupos.
	<b>Grupo Interno</b>
<b>Flujo de Trabajo</b>	Intervención diseñada para planear el flujo de trabajo entre dos o más componentes de una organización.
<b>Programación de Horario</b>	Intervención diseñada para evaluar si las actividades han sido cubiertas en el tiempo programado.
<b>Desarrollo Interorganizacional</b>	Intervención en el cual dos grupos u organizaciones trabajan juntas para establecer y/o mantener relaciones más efectivas.
<b>Manejo de Conflictos de grupos internos</b>	Intervención diseñada para lidiar con conflictos destructivos entre dos o más unidades de trabajo.
<b>Intervención de terceras partes</b>	Intervención diseñada para mejorar las relaciones que han sido mermadas por conflictos previos.

<b>Capacitación Funcional</b>	Intervención diseñada para proveer individuos o grupos con el conocimiento que necesitan para funcionar con otra unidad u organización.
	<b>Organización Total</b>
<b>Planeación estratégica</b>	Intervención diseñada para mejorar el establecimiento de metas organizacionales a largo plazo, objetivos y dirección
<b>Confrontaciones</b>	Intervención diseñada para traer a dos o más grupos para resolver conflictos destructivos.
<b>Transformación de Cultura</b>	Intervención diseñada para cambiar suposiciones acerca de las maneras “correctas” o “incorrectas” de hacer las cosas.
<b>Reingeniería</b>	.Intervención también conocida como proceso de innovación o proceso de rediseñar a rediseño radical del proceso de negocios para tener mejores resultados.
<b>Rediseño de Trabajo</b>	Intervención en el cual el trabajo mismo es cambiado.
<b>Sistemas de Calidad y Productividad</b>	Intervención diseñada para mejorar la calidad y productividad continúa en la organización.

<b>Inspeccionar</b>	Intervención diseñada para recolectar información de los miembros de la organización, reporte de resultados, y utilizar los resultados como un punto de partida por acciones planeadas para mejorar.
<b>Cambio Estructural</b>	Intervención diseñada para alterar los reportes de las relaciones y los propósitos / objetivos de las contrapartes de la organización
<b>Servicio al Cliente</b>	Intervención diseñada para incrementar la sensibilidad de los empleados de la importancia de lo eficiente que debe ser el servicio al cliente y dar a los empleados el significado de lo efectivo del servicio al cliente
<b>Sistemas Socio técnicos</b>	Intervención diseñada para incrementar el lazo entre los empleados y el trabajo tecnológico empleado en la organización
<b>Tecnologías de gran Escala</b>	Intervención diseñada para tener junta de trescientos a dos mil trescientos empleados de todos los niveles de una organización a crear un ideal futuro para la organización.
	<b>Social / planetario</b>
<b>Proceso de planeación</b>	Intervención diseñada para mejorar la planeación entre grupos nacionales y culturales.

<b>Comunidad Transnacional y Solución de Problemas</b>	Intervención diseñada para incrementar la confianza y colaboración entre grupos nacionales o culturales.
--	--

Continuando con la definición de Beckhard: **Aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.** Si ya se ha estudiado tanto el comportamiento humano, a través de la psicología, sociología, antropología, etc., sería un desperdicio ignorar dichos conocimientos, para estimular la conducta en favor de la organización, en vez de utilizar únicamente la teoría del premio y el castigo, (conductismo) que más bien funciona con los animales, sino mas teorías complementarias. Quisiera mencionar dos conceptos psicológicos que se aplican en el DO: El inconsciente y el ego. El inconsciente, según Freud, son todas las ideas, pensamientos y sentimientos de los que normalmente no tenemos conocimiento o conciencia. La psicología busca que el individuo elimine sus zonas inconscientes a fin de convertirse en una persona más efectiva y saludable internamente, y mejor aceptada socialmente. El DO busca que las personas sean conscientes de su desempeño en el trabajo, de sus relaciones interpersonales, y de su integración como individuos, para estimular el crecimiento de los individuos dentro de la organización, y traer como consecuencia el crecimiento organizacional. Por otra parte, el ego (o el "YO") según Freud, es la parte de la personalidad que media entre las exigencias del ambiente, la conciencia y las necesidades instintivas. La psicología busca la integración del individuo con su medio ambiente, lo que implica ceder y aportar, para luego obtener, y de ahí, ser. El DO se da cuenta de esto, y busca darle al individuo esa oportunidad de interactuar con, e influenciar sobre su sistema, oportunidades que los niveles superiores tienden a suprimir en perjuicio de los niveles inferiores, y, (sorpresa) viceversa. Hasta aquí llegó mi análisis de la definición de Beckhard de lo que es el DO. Ahora hablaré del cambio ejercido por el DO, a través de Tecnologías a Gran Escala.

El DO busca el cambio total del sistema, pero en ocasiones para lograr esto se tiene que iniciar focalizando en uno de los 3 niveles de intervención: A nivel Individuo, A nivel equipo (o unidad de trabajo), o a nivel organización total, siendo esta última el foco de atención de las Tecnologías a Gran Escala. Y a veces lo ideal pudiera no ser una intervención a gran escala, por ejemplo cuando la alta dirección no puede o no quiere cambiar, o no está dispuesta a escuchar a su gente. Sin embargo, cuando las condiciones se prestan para intervenir a nivel macro, se puede casi - garantizar el éxito (condicionado dicho éxito a intervenir según las reglas) de utilizar un LGIE o Evento Interactivo a Gran Escala, que es el estudio del presente documento.

## **TECNOLOGÍAS A GRAN ESCALA**

El cambio debe venir del interior del sistema para originar un verdadero compromiso. Un cambio total de un sistema no puede darse si no se involucra a la totalidad de los miembros del mismo. Podrá hacerse algo efectivo y productivo. Podrán cambiarse conductas y tal vez hasta actitudes, pero si no se involucra a la gente en las decisiones, se está trabajando con números, con

matrículas, no con personas. Si se involucra en la intervención a una parte del sistema, esta parte cambiará, y conseguirá cambios en otras personas, pero no en todas las personas. Un cambio total del sistema es uno que se da como consecuencia de un esfuerzo planeado, a través de una intervención que involucre, afecte y tome en cuenta a la totalidad de los miembros, de manera que no solo sean sus conductas y actitudes lo que cambia, sino en ocasiones hasta sus valores y principios, porque aprenden a ver al sistema como un todo, con ojos con los que nunca lo habían visto, pero también porque re-descubren que todas las personas tienen sentimientos y emociones, que tienen percepciones que pueden ser distintas pero válidas. Que sus acciones y actitudes tienen un impacto en los demás. Y, sobre todo, que son capaces de alcanzar los resultados que en conjunto decidan.

El trabajo en equipo es mágico. Hay apoyo, hay comprensión, y hay sinergia. Los resultados obtenidos por un equipo con un objetivo en común pueden sorprender. El tener un buen líder y 4 ó 5 compañeros hace la vida más placentera y el trabajo se torna más productivo. Todo eso y mucho más es el trabajo en equipo. Pero el trabajo **“en organización total”** o en un **“mega equipo”**, va mucho más allá de eso. Rompe barreras, destroza paradigmas, cura enfermos, cambia vidas, mejora relaciones, elimina tabúes, unifica mentes y corazones y hasta salva compañías. Esto solo lo he visto en un evento interactivo a gran escala o Large Group Interactive Event (LGIE).

En la India, bajo este concepto, se unificaron 100 organizaciones de salud, y redujeron un 28% la tuberculosis. La planta Mustang de la Ford se salvó gracias a este proceso, La Boeing lo utilizó para diseñar el avión 777, una gran compañía con 5 sindicatos al borde de la huelga alcanzó un acuerdo para impedirla, y Marriot siempre utiliza este proceso para abrir sus hoteles.

### ***EVENTO INTERACTIVO A GRAN ESCALA (EIGE)***

Un EIGA es un evento excepcional. Durante 2 días y medio, todos los miembros de la empresa participan en un evento interactivo en el que el actor principal son ellos mismos, y no un orador o un “experto”. El tema a tratar, aunque pueda tener variantes y/o anexos como calidad, clima laboral, reestructuración o visión de la compañía, entre otros; siempre será la empresa; y el experto que diagnosticará, propondrá soluciones y las implementará será también la empresa misma. Durante el evento se logrará conformar un solo cerebro y un solo corazón y por primera vez en su historia, la empresa actuará como un ser coherente que dará los primeros pasos hacia una sola dirección, para dejar de ser como un organismo cuyos miembros no se ponen de acuerdo y sus pies avanzan hacia una dirección mientras que sus manos actúan en la dirección opuesta.

Existen dos fórmulas que son la base de lo que aquí sucede. La primera es de Richard Beckhard, quien es un gran amigo de Roland Sullivan y quien además fue su mentor. Esta fórmula nos dice que la insatisfacción de la gente, confrontada con una visión deseable del futuro, y acompañada por saborear el

éxito debido a los primeros pasos hacia dicha visión, vence la resistencia al cambio:

**Insatisfacción X Visión X Primeros pasos > Resistencia**

La otra fórmula nos dice que las etapas necesarias para el cambio son:

- 1) **Sensibilizarse:** de la realidad descubriéndola o redescubriéndola
- 2) **Aceptarla:** como lo que es: Real e incómoda
- 3) **Reformularla:** Una realidad posible y deseable
- 4) **Actuar y comprometerse:** para alcanzar dicha realidad.

(El Autor de esta fórmula es Weirs)

Podríamos equipararlas de la siguiente forma:

<b>Insatisfacción</b>	<b>Sensibilizarse y Aceptar</b>
<b>Visión</b>	<b>Reformular</b>
<b>Primeros pasos</b>	<b>Actuar y comprometerse</b>

El evento que yo viví, durante dos días y medio, en el Distrito 4 de MN/DOT (Minnesota Department of Transportation) con 250 personas aproximadamente, a grandes rasgos me gustaría encuadrarlo dentro de ambas fórmulas, y con un orden cronológico, (a ver si me sale).

## **Día 1**

El objetivo del primer día fue romper el hielo, involucrar a la gente en el trabajo y envolver al grupo en la primer parte de la fórmula: Insatisfacción.

**9:00** Para lograr esto, abrió un líder del sistema a quien todos aprecian, explicando las intenciones de la reunión, las reglas básicas del evento, tales como la apertura en la comunicación, el respeto a cada persona de la mesa, y el hecho de que toda la información generada durante el evento sería recopilada y compartida con todos los miembros de la organización. A estas alturas, el ambiente se sentía tenso, algunos participantes bromeaban, otros ignoraban al orador, y algunos incluso adoptaban posturas de flojera y escepticismo, tales como acostarse en la silla, ponerse las manos en las caras y hasta recostar su torso sobre la mesa.

**9:05** Después de el, fueron abriendo uno a uno algunos de los miembros del equipo de diseño, integrado, al fin de cuentas, por personas de diferentes niveles y áreas de toda la organización. Al pasar a explicar lo que iba a ocurrir, los participantes veían en ellos a sus similares, e incluso a sus inferiores, intentando convencerlos de esforzarse durante el evento. Algún comentario de un orador del equipo de diseño, sonó más o menos así: - "Yo se que algunos de

ustedes odian a la dirección, se que no creen que nada positivo pueda resultar de este evento, pero yo pensaba igual. Tuvimos una reunión previa con el equipo de diseño y les garantizo que va a funcionar, solo les pido que le demos una oportunidad al proceso para lograr el cambio” - .

Estas eran palabras impactantes de un empleado de no muy alto nivel, que salió convencido de que el cambio es posible después de una reunión con el equipo de diseño, equipo que dirige el evento, en lugar de que lo hagan los consultores o algún director. Esta sensación se generó desde las primeras horas del primer día, lo cual se ganaría poco a poco la confianza de los participantes en el proceso.

**9:25** Un video que llenaba de orgullo de trabajar en MN/DOT a los participantes, precedía a la siguiente actividad, que consistía en presentarse con las personas en sus mesas, definir expectativas del evento, muy al estilo de la maestría en DO de la UDEM, estableciendo reglas y requisitos para un evento exitoso, **en un ambiente pequeño**, en mesas de 8 personas, durante el trabajo por equipos, pero a la vez inmerso **en un macro ambiente total**, donde la organización completa compartía por los micrófonos, mesa por mesa, dichas percepciones. Al hacer estos reportes por micrófono, el sistema va aceptando su realidad, descubriendo que le es incómoda, y generando una CONCIENCIA COLECTIVA de dicha realidad, momento a partir del cual, la organización no puede volver a ser la misma, pues si bien todas las personas ya compartían cierta realidad interior, no la habían exteriorizado hasta ese momento. Cada individuo vivía su propio proceso, claro, pero en general cuando trabajaban por mesas se **sensibilizan** de la realidad, y cuando se reporta con micrófonos **aceptan** dicha realidad. El equipo de logística, mientras todo esto pasaba, entregamos las instrucciones a las mesas y acercábamos los rotafolios, nos sentíamos observados, percibíamos la tensión de la gente, incluso yo, el más ajeno de ese escenario, pues era el único mexicano, me sentía tenso por estar cerca de esa gente. Sin embargo, como estábamos tan emocionados por aprender del evento, transmitíamos una alegría que funcionaba como un catalizador del proceso.

**10:20** Otra persona, de rango importante, compartió con la gente los resultados de una encuesta realizada tiempo atrás, y comentó que en resumen, la encuesta decía que la gente se daba cuenta de que había mucho camino por recorrer para la empresa. Luego, los consultores (Roland & Kristine), comentaron con la gente lo siguiente: - Queremos saber lo que hay en sus mentes y en sus corazones. Entonces inició el ejercicio clave de este día “Mad, Sad & Glad” O “Lo que te Molesta, Entristece y Agrada de tu empresa” En este ejercicio, por mesas pequeñas, escribían en rotafolios todo lo que les molestaba, incluso algunas mesas utilizaron hasta 6 rotafolios solamente para decir lo que les molestaba. Es una lluvia de ideas, todas las ideas deben estar en el rotafolios, lo único prohibido era poner nombres o títulos. Después, se pegaron todas las hojas en las paredes. A cada individuo se le entregaron 14 calcomanías para pasar a votar individualmente los 14 aspectos más importantes para cada quien. El resultado sería, obviamente, los aspectos más

importantes para toda la organización. Era posible que solamente una persona de toda la empresa se atreviera a comentar un punto que le enoja, pero aún así estaría en el rotafolios, el es escuchado y la gente que vota ve esa opción. Si esa opción es algo que a todos les enoja, pero que solo una persona se atrevió a decir, será votado por todos, de forma anónima.

Luego viene lo inevitable, reportar con micrófonos, los 5 aspectos más importantes de cada categoría, cuyo conteo fue enormemente facilitado visualmente por las calcomanías, gastando no más de 10 minutos en identificarlos. Al estar reportando por los micrófonos, la gente de toda la empresa empieza a **aceptar** eso como su realidad, una realidad indeseable, incómoda, pero cierta.

**11:25** El director de toda la empresa abriría con situaciones estratégicas, condiciones gubernamentales, de mercado, amenazas de la competencia, etc. Cosas que generalmente no informan a los empleados. En las organizaciones, los de la alta dirección se dan cuenta de cosas que los de los niveles inferiores no perciben, como la estrategia, la competencia, el mercado, las regulaciones gubernamentales, la globalización, etc., pero, en los niveles inferiores, se perciben cosas que la dirección no puede ver, como las quejas de los clientes y de los proveedores, las tácticas (no las estrategias) de la competencia, el clima laboral, etc. Por eso este y otros esfuerzos de comunicación bilateral, o mejor dicho multilateral intraorganizacionalmente hacen que la empresa se perciba como un todo, y se incrementa la conciencia colectiva de lo estratégico, lo táctico, el ambiente externo y el ambiente interno de la organización. En este ejercicio, el director habló de lo que se ve desde arriba de la organización, y luego, en las mesas se discutió sobre lo que se entendió y lo que no se entendió, sobre las reacciones hacia ello y se generaron preguntas para el director, hubo sesión de preguntas y respuestas y luego, finalmente, a comer.

**1:15** Después de la comida hubo mensajes de los sindicatos, lo cual es sumamente productivo, pues al involucrarlos y tomarles en cuenta, se mejora la disposición y se mejora el color de la relación con la empresa. Se inicia a trabajar con la **visión** de la compañía, y se vuelve a analizar lo que se entendió por mesas y otra vez hay sesión de preguntas y respuestas.

Algo interesante de este ejercicio, es el hecho de que se busca un consenso con las 250 personas. Cada participante tiene consigo un papel verde y uno rojo. Cuando estaban de acuerdo con el enunciado de visión levantaban el verde y cuando no, el rojo. Se analizaba el párrafo incluso por renglones, para dejar en el enunciado solo lo que todos aceptaban, y lo que necesitaba modificarse, se trabajaría durante la noche, invitando a los que quisieran trabajar en ello.

**2:20** Después se presentó un panel de “como estamos trabajando hacia nuestra visión, desde el punto de vista de la estrategia, y una vez más se preguntaba a la gente sobre sus reacciones, y otra sesión de preguntas y respuestas. - Si al final de la sesión todavía hay preguntas y respuestas,

escribanlas en tarjetas y déjenlas en las mesas en su caja de correo, y mañana les entregaremos las respuestas - Fue la instrucción final de este ejercicio.

**4:00** Luego se habló de la estructura, pero solamente para 2 proyectos nuevos. Se le pidió a la gente que sugiriera que agregarle, quitarle o cambiarle a dichas estructuras. Todo esto se resumiría por mesa y dicha información se revisaría en la noche por el equipo responsable de cada proyecto y los resultados serían compartidos al día siguiente. Se hizo reporte por los micrófonos y se acabó el ejercicio.

**4:40** Feedback del día. Se pidió a todos los individuos que retro alimentaran sobre lo bueno y lo malo del día, y su consejo para el día siguiente. A las 5:00 acababa el día, seguimos trabajando un rato y a cenar a las 7:00. En la noche seguimos trabajando y los equipos corresponsales también. Luego, nos tomamos una o dos cervecitas, y a dormir.

## Día 2

**8:00** A estas alturas de la madrugada se abre el día revisando la retroalimentación, y los cambios que durante la noche se hicieron, así como presentar los avances de cada uno de los equipos que estuvo trabajando durante la noche. Esta presentación les da un sentimiento de confianza en el proceso, pues no solo están siendo escuchados, sino que además se le está dando a la gente lo que pide, al día siguiente de que lo pidió. Sin embargo, el día de hoy depara muchas sorpresas más.

**8:30** El siguiente ejercicio, vincula la **visión** con los **primeros pasos**. Se separa a toda la administración (alta dirección y gerencia media) en una habitación aparte, y se quedan todos los empleados en la habitación. La tarea, aunque con las mismas técnicas de recopilación de información, contienen una carga emocional distinta. Se pide a los empleados elaborar una lista de lo que necesitan de la administración, y a éstos últimos se les pide una lista de lo que necesitan de los empleados. Igual, se respeta el anonimato, tanto de nombre como de títulos, y se votan los 5 más importantes por mesa. Luego se hacen los reportes con micrófonos y se compilan las 5 **necesidades** más importantes de todas las mesas en una lista general. Luego se trabaja, de la misma manera una lista de lo que **apreciamos** del otro grupo. Mientras esto sucede, el equipo de logística recogimos las **necesidades** de cada salón y las llevamos a teclear y fotocopiar - para todos los miembros de la empresa-. Hubo un break, y...

**9:50** Entregamos las **necesidades** de los gerentes a los empleados y las de los empleados a los gerentes, y se generan preguntas para clarificar dichas necesidades. Las preguntas son contestadas por algún miembro del otro equipo que visita la habitación con este fin. Luego, abandona la habitación, y en cada salón empiezan a ponerse de acuerdo sobre que les van a **dar** al grupo de la otra habitación, de nuevo con la misma metodología. Aquí los gerentes comienzan muy generosos y los empleados también (en habitaciones

separadas) pero estos últimos condicionan mucho lo que van a **dar**. Se reporta con micrófonos, etc., todavía en habitaciones separadas. Luego se juntaron los grupos, y se compartieron la información generada (aquí se rompió el seguimiento al programa pues esta actividad estaba programada para mucho tiempo después, pero el grupo lo necesitaba, pues había mucha tensión. Al iniciar a hablar, un gerente empezó a mencionar todo lo que apreciaban de los empleados, lo cual generó un sentimiento de solidaridad, pues decía cosas tales como - Apreciamos que trabajan duro, que arriesgan su vida en la carretera, que no se rinden a las inclemencias del tiempo (allá nieva mucho y los empleados trabajan al aire libre), que tienen una actitud de que nada es imposible para ustedes....- Y seguía hablando. Y le temblaba la voz. Y parecía que iba a llorar. Y la gente se veía y se sentía conmovida, y ese sentimiento YO lo viví aún siendo ajeno a su cultura, a su idioma, y a su empresa, y por eso digo que hay cambio real. Luego expresó las decisiones que se tomaron sobre la marcha, sobre las **necesidades** de los empleados, y Kristine les preguntó: - Levanten el papel verde los que sientan que los gerentes entendieron lo que ustedes pidieron. - Y se dejó ver una ola verde a lo largo y ancho de la habitación, a diferencia de los otros días. Había consenso. Los empleados pasaron también a expresar sus sentimientos, y pasó prácticamente lo mismo que sucedió con los gerentes.

Se revisó el modelo de planeación estratégica de la empresa por uno de los directores y la gente escribió las preguntas que discutieron en la mesa. Más adelante en la tarde, después de comer hubo otro ejercicio similar al de las **necesidades** pero en lugar de separar gerentes y empleados se separaron por unidades de trabajo. Se revisó la estrategia por equipo. Se escribieron listas de lo que necesitaba cada equipo del resto de los equipos y se los enviaron mutuamente. Se preguntaban en su equipo: ¿Cuáles son las barreras que tendremos? Y ¿Cuáles serán nuestras ventajas?

**2:55 Planes de Acción** Cada equipo o unidad de trabajo, hizo una lluvia de ideas individual de sus planes de acción, con las mismas reglas para la lluvia de ideas, en las que se debía escuchar a cada participante, etc. Luego presentaron una presentación de 4 minutos cada equipo.

**4:05** Presentación de los **Planes de acción**. Cada equipo expuso exitosamente su trabajo, y fue ampliamente aplaudido. Posteriormente se le hicieron al director preguntas acerca del Modelo de Planeación Estratégica. Se hizo la retroalimentación y se fueron a descansar.

## **Día 3**

**8:00** La agenda para este día fue muy modificada, por la retroalimentación de los días anteriores. Sin embargo, muy funcional. Se hizo un ejercicio de lluvia de ideas masivo, para desarrollar la Cultura de MN/DOT. Se trabajó en diferentes categorías, definidas por el ejercicio del primer día, de lo que les molestaba, entristecía y agradaba de la empresa. Con ese fin en mente, se le

pidió a la gente en cada mesa que llenaran a toda velocidad todas las ideas que se les fueran ocurriendo, de las diferentes categorías identificadas. Estas ideas las escribían en post its. Los post its los pegaban en tablas como de lotería en sus mesas. El equipo de logística pasaba por esas tablas y dejaba tablas vacías en su lugar. Ellos seguían escribiendo. El equipo de logística llevaba las tablas a los rotafolios del salón, en los cuales estaban escritas las diferentes categorías ya mencionadas. Y el ejercicio se llamó un mar amarillo. Los rotafolios (que había tantos como mesas) fueron llevados uno a cada mesa. En las mesas resumieron las categorías en nuevos rotafolios, de acuerdo a los rotafolios anteriores, y se pegaron en las paredes los nuevos. Se votó otra vez, etc. Un break.

**10:40** Hubo un intermedio cómico, en el que se repartieron fotos de los gerentes cuando eran bebés, a ver quien adivinaba. Después hubo una plática del Comisionado, se presentaron los compromisos de la alta dirección en público, últimos comentarios, se formó un equipo de seguimiento a los compromisos, que ejercerá con autoridad, comida y el evento acababa exitosamente.

## ***TRANSFORMACION TOTAL DEL SISTEMA***

El evento que acabo de describir es lo que logra la transformación total del sistema, pero quiero señalar que es imposible hacer un evento de esta magnitud, si no se siguen las etapas previas al mismo. Así mismo, si no se le da un seguimiento a los compromisos, después del evento, los cambios serían pasajeros.

Las etapas del ciclo son las siguientes:

- 1) Team Building con Alta Dirección
- 2) Equipo de diseño, con miembros de la Alta Dirección y de Gerencia media.
- 3) Sesión de unificación de criterios, con Gerencia Media.
- 4) Equipo de diseño, con miembros de la Gerencia media y con empleados de toda la organización.
- 5) Evento Interactivo a Gran Escala.

## ***RESTRICCIONES***

Algunas restricciones para esta intervención, son similares a las restricciones para implementar cualquier esfuerzo de DO. Por ejemplo, se requiere un compromiso muy fuerte de la alta dirección. Que no haya conflictos insalvables entre ellos. No se debe aplicar en épocas pico de trabajo de las empresa. Se requiere a todo el sistema en la habitación, por lo que la empresa idealmente debe cerrar por 3 días para lograrlo.

## ***CONCLUSIONES***

Este análisis profundo me lleva a 3 conclusiones:

- 1) Esta es la herramienta más rápida de comunicación integral que yo conozco para una empresa.
- 2) Esta es la herramienta más rápida que yo conozco para tomar decisiones.
- 3) Una vez que el sistema aprende esta herramienta, no vuelve a ser el mismo.