

MIND: Una nueva solución de comunicación y formación para proyectos estratégicos

La técnica del diálogo socrático es el fundamento de la solución MIND, cuyo objetivo es eliminar las barreras entre las declaraciones formales que contienen los objetivos de la empresa y la forma en que generalmente son percibidos éstos por los empleados. Empresas grandes, como La Caixa, y otras de tamaño medio, como la

Central Nuclear de Garona, han puesto en marcha sendos proyectos con los que, en el primer caso, duplicar su cuota de segmento en el sector pymes, y en el segundo, para lograr una contribución real y eficaz del empleado al proyecto de empresa.

Christophe Launay, Socio-director de Inka-Management.

FICHA TÉCNICA

Autor: LAUNAY, Christophe.

Título: MIND: Una nueva solución de comunicación y formación para proyectos estratégicos

Fuente: Capital Humano, nº 166, pág. 72. Mayo, 2003.

Resumen: La dirección general y la dirección de RR.HH. tienen a su disposición una nueva solución organizada y empírica para situar a las personas en el centro de sus proyectos estratégicos, de forma rápida y eficiente (posibilidad de formar 5.000 personas en una semana). Dicha solución utiliza técnicas de diálogo socrático en pequeños grupos y elaborados soportes gráficos. Estas sesiones no necesitan la participación de formadores externos, reforzando así el papel de liderazgo de la línea directiva. El campo de aplicación es amplio, dados los 150 proyectos desarrollados a nivel europeo en empresas industriales o de servicios.

Descriptor: Formación / Cajas de Ahorros.

¿Cree posible que 10.000 personas puedan comprender una nueva estrategia que la Dirección General ha tardado meses en definir, sin utilizar formadores externos, sin organizar grandes convenciones, sin deformación del mensaje? ¿Le preocupa implicar a estas 10.000 personas para que se comprometan con la implantación y asuman nuevas responsabilidades? ¿Le parece un reto arduo e incierto? Entonces preste atención, porque grandes organizaciones, como La Caixa, Crédit Agricole, Morgan Stanley, Sears o Electricidade de Portugal, y también organizaciones de menor tamaño como la Central Nuclear Santa María de Garona, han conseguido resultados excepcionales en la implantación de sus proyectos estratégicos (figura 1).

Desde 1995, la solución «MIND» se desarrolló en Europa por el consorcio ACE (Allied Consultants Europe) y en Estados Unidos por la empresa Root Learning. Esta nueva solución, utiliza la fuerza de un debate constructivo, secundado por llamativos y convincentes soportes gráficos, aplicado en pequeños equipos de 5 o 6 personas.

El objetivo buscado por esta solución es en apariencia sencillo: conseguir que cada profesional comprenda el contexto y contenido de un nuevo proyecto estratégico, impulsado por la Dirección General, y se implique participando y responsabilizándose de la implantación. En la práctica, todas las iniciativas de comunicación y formación han perseguido con más o menos éxito este objetivo cuando la empresa decide emprender una transformación profunda de su organización. Hoy, la solución «MIND» ofrece a las empresas una respuesta novedosa a las necesidades de transformación.

La solución utiliza diferentes técnicas y herramientas de formación y comunicación. En sesiones cortas, toda la organización, reunida en pequeños equipos, analiza la situación, comparte experiencias y debate con el fin de entender los fundamentos de cualquier proyecto estratégico. En estas sesiones se utilizan soportes gráficos con un diseño atractivo e ilustraciones originales, preparados por pedagogos, infografistas e ilustradores. La sesión está moderada por una per-

¿Qué hacer frente a esta situación?



El objetivo de MIND es conseguir que cada profesional comprenda el contexto y contenido de un proyecto estratégico.

sona de la organización que controla los tiempos de la sesión (figura 2).

El despliegue de las sesiones se realiza en cascada (por lo tanto, muy rápido): cada participante en una sesión puede transformarse en moderador de sesiones posteriores. La información (comentarios, ideas, opiniones, sugerencias, etc.) que los participantes han escrito sobre los soportes está sistemáticamente recogida y analizada. Los participantes reciben informes de *feedback* con los principales resultados del despliegue. Luego se implanta un sistema de seguimiento de los compromisos adquiridos por los participantes, midiéndose diferentes indicadores que la empresa define *ad-hoc* para el proyecto.

El campo de aplicación de los mapas es amplio si analizamos los 150

proyectos desarrollados a nivel europeo en empresas industriales o de servicios. Describimos brevemente situaciones reales que fueron solucionadas mediante la aplicación de los mapas:

- Un grupo internacional de logística acaba de culminar una fusión. Muchos empleados están desconcertados sobre su futuro y sobre cómo trabajar en la nueva organización. Esta situación está retrasando desde hace varios meses el proceso de inte-

gración de ambas compañías. El proceso de fusión no crea el valor esperado inicialmente. La aplicación de esta solución da la vuelta a esta situación creando una visión clara y positiva del futuro de la nueva organización y de los nuevos procesos de trabajo (utilización de los recursos, creación de valor).

- La alta dirección tiene claro cuál es el futuro de su cadena de comida rápida pero los gestores de los 7.000 restaurantes no acaban

La Caixa se planteó la oportunidad de aplicar la solución MIND con el fin de implicar la red de oficinas de Madrid, Castilla La Mancha y Extremadura en un proyecto comercial clave: duplicar su cuota de mercado en el segmento de pymes

Por que podemos conseguir resultados excepcionales



El éxito de un proyecto estratégico está no sólo en vencer resistencias sino también lograr el compromiso para adoptar nuevos métodos y actitudes.

de crear esta nueva visión: no entienden los cambios en el mercado y las nuevas necesidades de los clientes. Se solicitan a estas 7.000 personas su participación para determinar cuál debe ser la nueva estrategia de la empresa con el fin de responder a este nuevo contexto de mercado.

- Los principales indicadores de calidad de servicio y atención al cliente de una empresa de distribución se degradan. La dirección general decide emprender un programa de innovación para generar nuevas iniciativas en sus 60 hipermercados, alrededor de una carta magna de atención excelente al cliente. En un periodo de 2 meses, los 10.000 empleados proponen unas 8.500 ideas, de las cuales 1.500 se implantan a través de los equipos

creados en las sesiones de trabajo.

- La exigencia de resultados y la presión de los accionistas han puesto bajo presión un grupo químico. La alta dirección decide hacer de esta exigencia de reducción de costes un elemento dinamizador y motivador de los empleados. A través de los mapas, se definen los nuevos comportamientos de ahorros para cada departamento, y se solicitan

ideas para optimizar la organización y sus recursos.

El éxito de estos proyectos está no sólo en vencer escepticismos y resistencias que cualquier persona opone frente a nuevas situaciones desconocidas, sino también, y fundamentalmente, en comprometer a parte de la organización a adoptar nuevas actitudes o formas de trabajo. En su último libro, John Kotter explica e ilustra magníficamente los pasos esenciales para

En la Central Nuclear Santa María de Garona se realizó una sesión de 4 horas para 70 equipos interdisciplinarios que, bajo la supervisión de formadores internos, sin experiencia previa en dirigir grupos, analizaron los diferentes objetivos de la empresa

Características de los mapas

La solución MIND utiliza diferentes técnicas y herramientas:

- Sesiones cortas de 2 horas: Se organizan normalmente 2 ó 3 sesiones en un periodo de 6 meses en pequeños equipos de 5 ó 6 personas, sin desplazamiento de las personas de su lugar de trabajo.
- Diálogo socrático: Los profesionales analizan, debaten y comparten opiniones o experiencias con el fin de comprender los fundamentos (p.ej. evolución de las necesidades de los clientes, salud financiera de la empresa, nuevos objetivos, etc.) que hay detrás del proyecto estratégico.
- Soportes gráficos con un diseño atractivo e ilustraciones originales (tipo tebeo): Estos soportes tienen un papel importante para orientar a los equipos en su reflexión y acelerar el aprendizaje. Están diseñados ad-hoc para cada proyecto por infografistas e ilustradores.
- Ejercicios pedagógicos y juegos: Son la base para fomentar este diálogo. Los participantes deben resolver estos ejercicios, dando una respuesta consensuada o individual.
- Moderación de las sesiones para una persona de la organización: Esta persona asegura que el equipo se centre en los temas desarrollados en estos soportes, y controla los tiempos de la sesión.
- Participación de toda la organización: Cada persona de la organización tiene el tiempo y la oportunidad de reflexionar sobre el proyecto estratégico de la empresa.
- Despliegue de la formación en cascada: Cada participante en una primera sesión puede transformarse en moderador de sesiones posteriores.
- Recogida sistemática y análisis de la información: No se pierde ningún comentario, idea, opinión o sugerencia generados por los equipos quedando escritos sobre los soportes o en cuestionarios *on-line* en la Intranet de la empresa.
- Informes de *feedback* con los principales resultados del despliegue: Estos informes son distribuidos rápidamente (normalmente en 2 semanas), mediante los canales clásicos de comunicación en la organización (revista interna, Intranet, boletín, correo electrónico, etc.) y refuerzan los mensajes iniciales.
- Sistema de seguimiento de los compromisos adquiridos por los participantes: Se definen indicadores *ad-hoc* para el proyecto y se desarrollan los mecanismos de evaluación y seguimiento de aquellos indicadores.

La CAIXA: Ganar cuota de mercado

La Caixa se planteó la oportunidad de aplicar la solución MIND con el fin de implicar a la red de oficinas de Madrid, Castilla La Mancha y Extremadura en un proyecto comercial clave: Duplicar su cuota de mercado en el segmento de pymes. El ambicioso objetivo requería que cada profesional de la red realizara un importante esfuerzo comercial durante el primer semestre 2001. También muchos profesionales, recién integrados en La Caixa, debían formarse sobre los productos y servicios para pymes. La Dirección Territorial junto con la Dirección de RR.HH. eligió esta solución porque buscaba una formación diferente, con un despliegue rápido y muy motivador. La formación debía tener un impacto importante en la red, y cada profesional de las oficinas debía participar. Durante tres semanas, 1.800 personas de 550 oficinas analizaron y definieron cuáles debían ser los objetivos comerciales en su mercado. Cada oficina, bajo la supervisión del Director de Zona, trabajó en dos sesiones de dos horas para definir un plan comercial y determinar, en función del potencial del mercado local, los objetivos comerciales de la oficina. ¿Qué resultados dio este proyecto? La Caixa consiguió duplicar su cuota de mercado, y la opinión de los participantes fue muy positiva, valorando como muy interesante este tipo de formación. Por lo tanto, se decidió extender la iniciativa a otras divisiones territoriales de la entidad.

transformar una organización. ¿En qué medida esta solución facilita el proceso explicado por Kotter? La contribución del MIND es significativa en diferentes momentos del proceso de transformación descrito por Kotter:

- Ayuda a crear un sentido de urgencia: Las personas entienden el porqué de los cambios de mercado, de la competencia o del contexto económico, con el fin de cuestionar el *statu quo*. El mapa ilustra situaciones con imágenes y mensajes con el fin de despertar

Central Nuclear Sta. María de Garona: Explicar el nuevo proyecto de empresa

Cada dos años el Proyecto de Empresa fija los principales objetivos de la empresa. En 2000, la dirección buscaba una mayor implicación y compromiso de los profesionales con los cambios culturales y de comportamientos que iba a significar una nueva fase del Proyecto de Empresa, por lo cual decidió emprender un importante esfuerzo de comunicación y formación hacia toda la organización. MIND ha permitido dejar muy claro que cada empleado tiene algo que ver con el Proyecto de Empresa y cómo puede contribuir real y eficazmente en su implantación. En una sesión de 4 horas, unos 70 equipos interdisciplinares, bajo la supervisión de formadores internos sin experiencia previa en dirigir grupos, analizaron los diferentes objetivos de la empresa y cómo cada uno puede contribuir adoptando nuevas conductas de trabajo en equipo, de orientación al cliente interno y comunicación.

emociones positivas (optimismo, confianza, ilusión, etc.) o sosegar otras (ansiedad, complacencia, cinismo, miedo, etc.) frente a los cambios.

- Refuerza la labor y visibilidad de la coalición rectora responsable de la implantación: La línea directiva se ve reforzada en su papel de liderazgo. Los empleados agradecen la oportunidad de participar aportando ideas y sugerencias. Por lo tanto, la validez del proceso de transformación se ve reforzado por quienes proporcionan vitalidad y hablan sin sentir el peso de años de política.
- Crea una visión compartida y atractiva del futuro: Es un momento importante para explicar el futuro que espera a cada profesional y para fomentar un sentimiento de ser realmente partícipe en la consecución de los resultados de la organización.
- Implanta una iniciativa de comunicación poderosa, sistemática y bidireccional: implica a toda la organización de forma rápida (5.000

personas en una semana) sin deformación del mensaje o mala interpretación, problemas muy habituales con los métodos tradicionales de comunicación interna. Los contenidos de la comunicación están adaptados a cualquier nivel de la organización o nivel de educación de la persona: permite explicar conceptos de negocio muy complejos de una forma simple y divertida.

- Anima a las personas a proponer soluciones prácticas para luego responsabilizarles de la implantación: Los equipos pasan 100% de su tiempo dialogando, analizando y reflexionando sobre temas directamente relacionados con la implantación del cambio en su día a día; luego deben escribir con detalle sus ideas y comentarios.
- Da visibilidad a los éxitos que la organización está consiguiendo y consolida las diferentes iniciativas de cambio: en diferentes sesiones, durante 6 meses, los equipos van analizando el progreso conseguido e identificando retra-

Los equipos pasan 100% de su tiempo dialogando, analizando y reflexionando sobre temas directamente relacionados con la implantación del cambio en su día a día; luego deben escribir con detalle sus ideas y comentarios

¿Qué hacer frente a esta situación?

Tras descubrir la cuota de mercado de "la Caixa" en el segmento de pymes, analizar las razones objetivas y relevantes por las cuales "la Caixa" debe crecer en este mercado.

Leer las necesidades de cada segmento (comercios, pequeñas empresa, etc) y valorar cuáles son sus expectativas en su relación con una institución financiera. Determinar qué productos más atrae y fideliza cada segmento.



Responder a las preguntas en las fichas de competidores. Valorar cómo se posiciona La Caixa frente a sus competidores directos.

Identificar qué ganamos en ir a buscar las pymes, y qué perdemos si no lo hacemos. Determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de La Caixa en este mercado.

Fuente: *Elaboración propia.*

sos e imprevistos. Estas sesiones son un momento importante para compartir éxitos y difundir mejoras prácticas.

Hoy, la dirección general y la dirección de RR.HH. disponen de una nueva y eficaz opción para llevar sus procesos de transformación hacia el éxito. En esencia, se trata de una manera organizada y empírica de situar a las personas en el centro de un proceso de cambio, brindándoles la oportunidad de ser los actores

comprometidos y responsables de sus proyectos estratégicos, y no meros engranajes del proceso. Imagínese cómo sería su organización si cada persona de cualquier nivel jerárquico tuviese una comprensión clara y positiva de la situación:

- Entiende la estrategia de la organización y el contexto económico y competitivo en el cual se desarrolla.
- Entiende la necesidad de dar mayor valor a los accionistas en un

mundo donde tienen muchas oportunidades de inversión.

- Conoce cuáles son las ventajas competitivas de la organización, sabiendo exactamente qué debe hacer para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Comprende que los resultados financieros de la empresa se han degradado y cómo puede ayudar a mejorar estos márgenes.
- Analiza cómo en su trabajo diario puede aportar mayor valor a los clientes internos o externos de la organización.

Creemos que los empresarios que hagan este esfuerzo de formación y comunicación, incrementarán significativamente el rendimiento de sus empresas y crearán organizaciones con una fuerte identidad. □

En sesiones cortas, toda la organización, reunida en pequeños equipos, analiza la situación, comparte experiencias y debate con el fin de entender los fundamentos de cualquier proyecto estratégico