

# DESARROLLO INTERACTIVO REAL Y A TIEMPO

**Resumen:** La Fundación Europea para el Desarrollo de la Gerencia es una organización fundada hace 26 años. La sede de la Fundación, cuyo objetivo es el desarrollo de la capacidad gerencial, está ubicada en la ciudad de Bruselas, Bélgica. Anualmente la fundación realiza, una conferencia con participación de todos sus miembros, escuelas de administración de negocios de los cinco continentes, y desarrolla durante el año un programa de cursos, talleres, seminarios y eventos en los cuales se tratan temas gerenciales.

Uno de los productos importantes de los

conferencistas lo constituyen los estudios, las ponencias y las exposiciones de casos de desarrollo gerencial, que allí presentan las Escuelas de Administración de Negocios, las grandes empresas multinacionales y profesores e investigadores contratados por la Organización.

La Escuela de Administración de Negocios "EAN", representada por los doctores Álvaro Rubio Salas, Carlos Ramírez Cardona y Luis Fernando Rodríguez Naranjo, ha venido tomando parte desde hace varios años como invitada especial de la Fundación Europea para el Desarrollo de La Gerencia, EFMD.

Por  
**JOHN J. MUELLER**  
Consultor especializado en productividad humana, crecimiento personal y espíritu empresarial.

Traducción realizada por  
**CARLOS RAMÍREZ CARDONA,**  
Consejero Fundador de la EAN

#### **Palabras claves:**

Espíritu emprendedor, visión empresarial, innovación, cultura empresarial, cultura organizacional, liderazgo.



El trabajo que aquí se presenta es una traducción libre realizada por Carlos Ramírez Cardona, Consejero Fundador de la EAN. Este documento fue presentado por John J. Mueller, durante la conferencia dictada por funcionarios de la compañía 3M del Reino Unido, en Praga en junio de 1997. Por tratarse de la experiencia de una de las más importantes compañías del mundo su contenido y conclusiones no sólo son de un gran interés, sino que tienen una gran vigencia.

**B**uenos días señoras y señores,

Me presento ante ustedes en esta augusta reunión con bastante temor. Como se darán cuenta mi acento denuncia que soy nacido en Estados Unidos pero he tenido la gran fortuna de pasar los últimos dos años y medio en Europa, concretamente en el Reino Unido, cerca del lugar de mis mayores, que fueron ingleses.

Me centraré en esta exposición en algunas de las prácticas de gerencia corrientes empleadas dentro de la Compañía 3M. Quiero decir que nosotros no siempre hemos hecho lo mejor, pero con su indulgencia voy a emplear un par de minutos para describir 3M. Pienso que ustedes verán que de las fantásticas cosas que los *gurúes* de la gerencia recetarían para 3M algunas de ellas no serían aplicables porque la naturaleza de nuestros retos tiene diferente complejidad. Trataré de dar a ustedes algunos ejemplos concretos de lo que en la vida real estamos haciendo en 3M.

#### PRESENTACIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA DE 3M

Nuestro Presidente, Desi De Simone, ha creado, pienso yo, una visión para 3M a pesar de nuestra diversidad comercial y complejidad de intereses tecnológicos: el deseo de *ser innovadores, emprendedores y preferidos* por nuestra clientela.

#### ESTADÍSTICAS GLOBALES DE 3M

Muchas personas han oído hablar de 3M y conocen un poco de nuestros productos. Sin embargo se puede decir que particularmente en Europa se tiene una impresión real de su amplitud, de su tecnología y de la extensión de su presencia internacional

Se comenzó con una plataforma de *cien diferentes* tecnologías y ahora 3M provee cerca de *cincuenta mil productos* para supermercados y diversas manufacturas para cuidados de la salud. Decimos en 3M que es nuestro deber *reconocer nosotros mismos que estamos obsoletos, antes que la competencia lo haga*. Esto significa que debemos trabajar estrechamente con nuestros clientes para proveer los productos que desean y estar atentos para satisfacer oportunamente sus necesidades, ideando mejores productos.

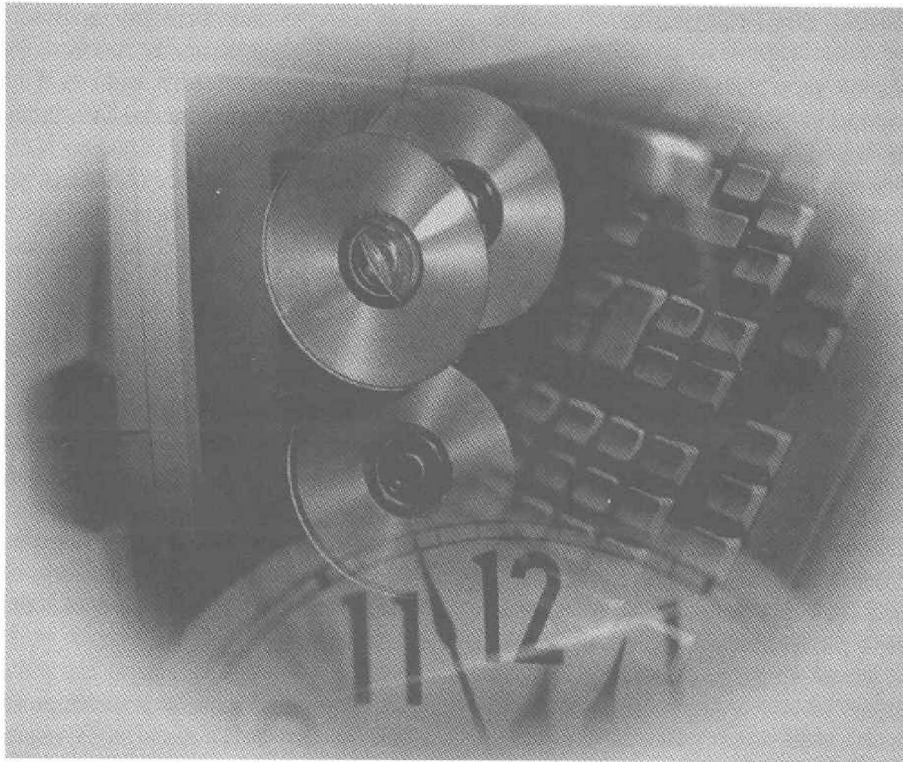
#### NEGRO Y BLANCO

Quiero hacer mi primer comentario: esta clase de interacción entre proveedores y clientes constituye una gerencia del conocimiento más que un programa de cursos de capacitación (que se usan para empaquetar información) o de centros de evaluación con los cuales se justifican ciertos gastos o inversiones que se hacen para saber si las personas que tenemos son las personas correctas y si tenemos aceptación de nuestra clientela.

#### RECURSOS CRÍTICOS

Hay cinco recursos críticos que son comunes a todos los negocios de 3M.

- 1.- **Tecnología:** el más importante de los recursos para todos los productos de 3M es la tecnología. Sobre cien tecnologías principales se ha obtenido la meta de crear nuevos productos que aumentaron las ventas en un 30% en los últimos cuatro años.
- 2.- **Conocimiento:** uno de los recursos más difíciles de conseguir es el conocimiento o el capital intelectual, único elemento que garantiza ventajas competitivas.
- 3.- **Tiempo:** otro recurso crítico y escaso.
- 4.- **Capital:** el capital es ciertamente parte de los negocios y un apoyo imprescindible.



---

**MUY BUENA PARTE DE NUESTRAS ESTRATEGIAS CONSISTEN EN APRENDER TAMBIÉN A TOLERAR LOS FRACASOS PERO SACANDO LECCIONES DE ELLOS, LECCIONES QUE DEBEN SERVIR PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.**

---

5.- **Personas:** el más importante recurso son siempre las personas. Las empresas no pueden analizar y no pueden hacer juicios de valor: solamente las personas hacen todas estas cosas.

Explicamos que significa el término conocimiento:

Tener datos o bases de datos no es tener conocimiento. Los datos se refieren a hechos. Los hechos no se convierten en información útil mientras no sean analizados y juzgados por las personas. La información tampoco llega a ser conocimiento mientras no sea probada y aplicada de alguna manera.

### **PERSONAS Y ORGANIZACIONES EN PROCESO DE APRENDIZAJE**

Es necesario validar nuestros juicios. El aprendizaje interactivo comprende los procesos de la experiencia práctica de las personas incluyendo los éxitos, los triunfos y, por supuesto, los fracasos.

Todo esto es necesario si queremos convertir el conocimiento en sabiduría. Y si aceptamos que el conocimiento gerencial da sentido al aprendizaje interactivo, entonces este modelo se convierte en el aspecto central de nuestras estrategias.

Muy buena parte de nuestras estrategias consisten en aprender también a tolerar los fracasos pero sa-

cando lecciones de ellos, lecciones que deben servir para el desarrollo de las personas. No debemos aceptar nunca el fracaso pero debemos tener una tolerancia apropiada y razonable que implique un aprendizaje útil. El conocimiento interactivo es el recurso clave entre los recursos básicos el tiempo, las personas, la tecnología y el capital.

### ***¿Cuánto invierte usted en adquirir conocimiento?***

*¿Cómo sabe usted cuál es el conocimiento que necesita, cuál es la información que requiere?* El desarrollo gerencial efectivo está ligado a la perspicacia, al discernimiento. Es como tratar de encontrar el Santo Grial; es decir, una respuesta adecuada a los problemas gerenciales.

La adquisición de *conocimiento gerencial* como *estrategia* debe ser un propósito; debe ser una política de la compañía en procura de *ventajas competitivas*.

La búsqueda del conocimiento por el conocimiento es un lujo que es difícil de costear. La alta gerencia de la empresa debe tener como programa desarrollar la capacidad gerencial a través del método de aprendizaje interactivo. Se debe proveer los medios para que las formas de actuar de sus directivos *sean diferentes a los de la competencia*.



## LA CREATIVIDAD COMERCIALIZADA

En 3M sentimos que la clave de nuestra competencia es la innovación, pero la definición más ilustrativa que he oído de innovación es "comercialización de la creatividad".

Esto nos obliga a tratar de entender cómo y cuándo una empresa es creativa y cómo aplicar habilidades creativas en el lugar de trabajo, que contribuyan al éxito en la comercialización de lo que producen o de los servicios que prestan.

La creatividad tiene que ver con la capacidad gerencial y con la capacidad de transferencia del conocimiento existente, aplicada a nuevas soluciones. Por consiguiente, si la creatividad depende de la aplicación del conocimiento y si la gerencia es la base de una estrategia exitosa. *¿Cómo hacemos para forzar e implementar planes de desarrollo de nuestra gente? ¿Cómo podemos lograr que la gente lo haga?*

## MEDIO AMBIENTE Y CULTURA

Nosotros nos hemos dado cuenta de que en 3M las personas están animadas por la cultura y el medio ambiente que se respira en la compañía. Esta cultura está definida por los valores y los tipos de comportamiento que alimentan y estimulan a su personal.

*Nosotros solamente ponemos en juego el conocimiento gerencial dentro de nuestra organización.* Usando una metáfora del mundo comercial podemos decir que el conocimiento es como una mercancía que se demanda y suministra los sistemas y las políticas de capacitación, pero no puede obligar a las personas a aplicar esos conceptos porque usted no puede obligar a nadie a ser creativo y tampoco puede obligar a nadie a que se desarrolle.

Entonces si tales cosas no pueden forzarse, ¿qué puede hacer usted?

*Crear el ambiente adecuado.* Las organizaciones deben destacar con palabras y con hechos el valor de aquellas personas que se esmeran y que mejoran su propia ejecución y sus procesos. En 3M hemos encontrado algunos pocos factores claves que ayudan a mantener en alto la cultura y los valores de la empresa. Por ejemplo:

a) Las personas necesitan oportunidades de reunión y de intercambio con sus colegas a través de toda la compañía, tanto en el interior como en reuniones fuera de ella.

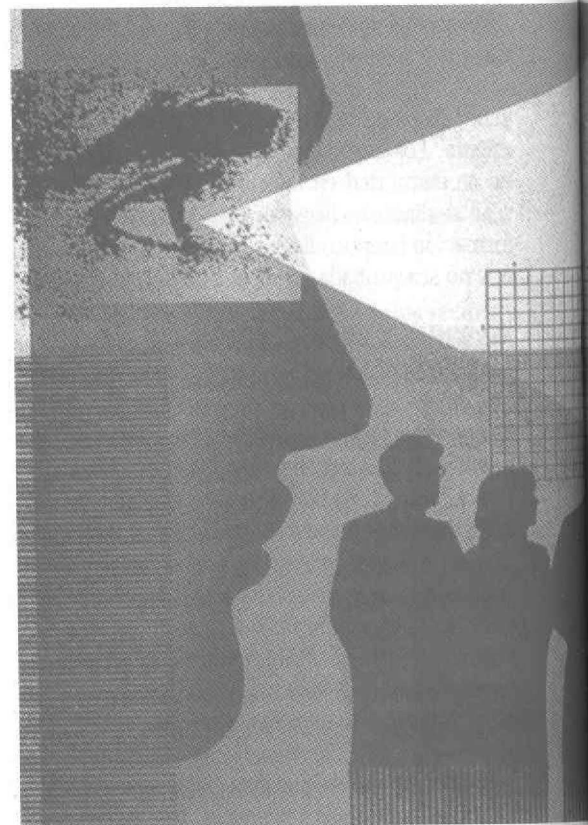
b) Tienen necesidad de obtener el permiso de trabajar en proyectos de su propia iniciativa y no necesariamente impuestos por la gerencia.

c) Necesitan de un ambiente en donde se muestre tolerancia por las equivocaciones sin que ello signifique aceptar el fracaso.

d) El lugar de trabajo debe ser un sitio donde las personas se sientan a gusto y alegres.

Mi primer jefe en 3M me transmitió esta filosofía. Decía: *"Aunque los mejores jugadores de béisbol llegan a un 50%, el mejor tiene la bola la mitad del tiempo."*

El éxito no significa que todo el tiempo se esté haciendo lo correcto. En efecto en 3M estamos admirados del récord alcanzado por nuestros camioneros que han tenido un desempeño, pudiéramos decir creativo y exitoso, debido a su participación en la búsqueda de mejores soluciones a su trabajo. Sin



embargo, usted se sorprenderá de que nuestro último nuevo producto refleja hasta un 40% de fallas.

Lo importante es conocer hasta qué punto podemos soportar las pérdidas en relación con el monto de las inversiones.

## IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este título sugiere que debemos relacionar las personas, los procesos y los métodos de ejecución. Yo intentaría darle a los desarrollistas de la gerencia algunos retos. Empezaría preguntando qué es organización? En primer lugar, toda estrategia de desarrollo debe tener en cuenta la estructura organizacional. Examinemos esta idea:

Las organizaciones del futuro deben ser redes inteligentes, muy diferentes a las estructuras jerarquizadas de hoy. Las organizaciones deben parecerse más a un organismo viviente.

En 3M nuestro trabajo con los distribuidores internos y externos consiste en conocer las *necesidades de nuestros clientes*. Esto constituye una *red de relaciones que frecuentemente cambia y se*

*adapta de acuerdo con el medio ambiente exterior*. Las personas en la organización tienen libertad para encontrar la combinación de los mejores talentos, tanto al interior como al exterior de la compañía. Así se pueden encontrar valores agregados para satisfacer a los clientes. La libertad desarrolla la potencialidad creativa de la organización y le permite a las grandes empresas ser más ágiles dentro de un ambiente que exige mayor velocidad y mejor calidad cada día.

### *¿Cuáles son entonces las características de una organización inteligente?*

Aunque parezca un poco extraño debemos decir que las decisiones deben ser tomadas por la gerencia con la participación de quienes deben ejecutarlas, permitiendo así el conocimiento de lo que se quiere. Estas redes de relaciones de trabajo deben originar un ambiente que permita corregir de inmediato los errores, llenar vacíos, reforzar acciones y suprimir actividades y esfuerzos innecesarios, facilitando la transferencia entre conocimiento y experiencia. De esta manera se eliminan largas esperas de decisiones y autorizaciones.

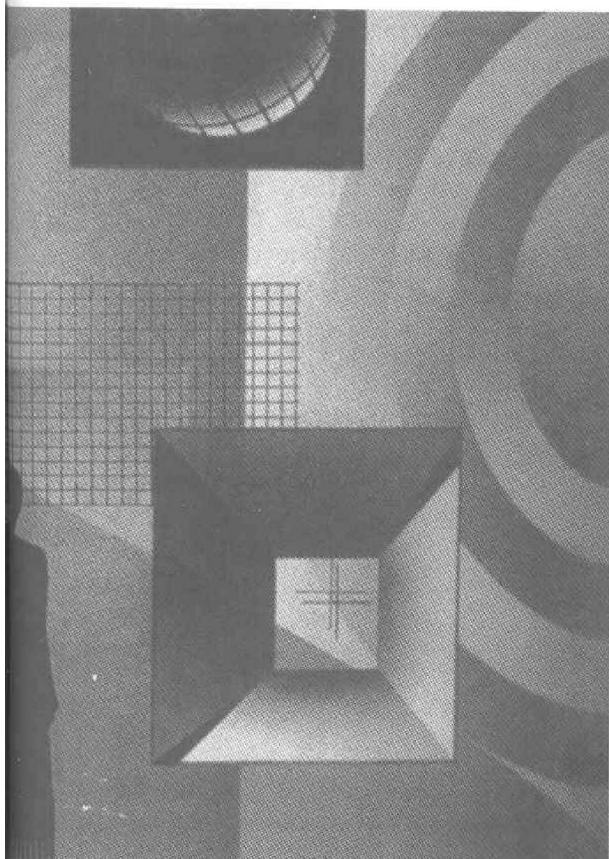
Las personas deben tener la capacidad de hacer lo que es correcto, es decir, "lo que debe hacerse" y deben tener la competencia para hacerlo, esto implica un sistema de trabajo y confianza permanentes.

## AUTORIDAD Y CONOCIMIENTO

Permítame describir la relación que existe entre autoridad y conocimiento. Los cambios en una organización suceden cuando la empresa establece los peligros y las características entre las demandas de nuestros clientes y la capacidad o competencia de las personas que están al frente para satisfacer las demandas. Es aquí donde debe presentarse el cambio: cuando las personas carecen de conocimientos, de habilidades y de autoridad para satisfacer las demandas.

La gerencia debe propiciar el cambio. Los directivos tienen la función de promover los cambios necesarios con base en el conocimiento organizacional. No estoy diciendo que los gerentes deben renunciar a sus responsabilidades y dejar que los cambios ocurran por fuerza de las circunstancias.

Una buena gerencia debe proveer los cambios, su papel en las redes inteligentes no es mantenerse como observadores de las actividades de los de-





más, ir en el coche de los otros y servir solamente de facilitador o tomar la vía más cómoda confiando demasiado en su gente. Hay que estimular los cambios; aprovechar nuevos conocimientos y mantener siempre las riendas del negocio.

Ustedes me preguntarán si hemos alcanzado esta cultura en 3M y si hemos procedido así en todos los casos. Yo respondo que no en todos los casos, sino algunas veces; pero éste es un ejemplo de cómo promover un sistema de relaciones interpersonales de manera inteligente.

### LÍNEAS DE INNOVACIÓN EN 3M

En 3M se ha avanzado en innovaciones como en señales de tránsito, luces de tráfico, lámparas, abrasivos, etc.

La microaplicación es una de las tecnologías más recientes. Es una tecnología que crea una variedad de superficies tridimensionales y microscópicas, tales como las filminas plásticas. La posibilidad de alterar la superficie tridimensional cambia las propiedades de los resultados finales. Esto nos ha dado la posibilidad de crear cientos de productos nuevos.

La primera aplicación que hicimos fue cuando un grupo de nuestra compañía desarrollo el proyector más pequeño y menos costoso del mercado.

Usamos la tecnología de reemplazar lentes de vidrio por lentes de plástico para mejorar su aplicación. En un principio se creyó que esta innovación no tendría más aplicaciones pero una persona llamada Roger Appledom, uno de los investigadores de 3M, continúa creyendo que esta tecnología es vital para el futuro. Al investigar nuevas aplicaciones en nuevos productos, tuvimos que tolerar fracasos, sabiendo que no todas las ideas brillantes son exitosas. Muchas de las primeras ideas de Roger tuvieron que reemplazarse y pulirse una y otra vez.

Esta tecnología alcanzó un gran avance cuando fue usada para crear y mejorar los sistemas de luces y señales de tránsito. Estos nuevos productos son mucho más luminosos que aquellos desarrollados por 3M en los años 30. Con esta tecnología se ha producido también película óptica con más alto grado de sensibilidad. Las microaplicaciones también se están usando para lograr mayor contraste de exposición en las pantallas de los computadores. Aún el papel de lija ha sido mejorado y también

la duración de las baterías al lograr producir efectos con menos gasto de energía.

Ustedes pueden ver cómo nosotros tratamos de sacar provecho de la tecnología en todos los negocios así como en el mejoramiento de los productos. Esta migración de tecnología y de conocimiento entre un negocio y otro, entre un producto y otro, entre un país y otro, sólo puede darse cuando hay comunicación constante y abierta entre los empleados que conocen a sus clientes, que tratan con sus compañeros, que conocen entre sí sus capacidades y que operan con gran flexibilidad en un ambiente sin hábitos burocráticos.

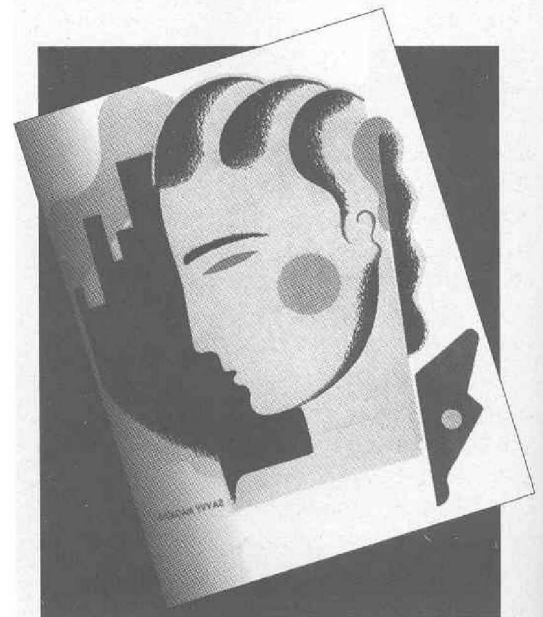
En resumen, quienes intentan desarrollar la capacidad gerencial o de gestión deben conocer que existen retos.

### La cultura de la organización

Las redes de comunicación interpersonal o sea la estructura organizacional y el afán de innovar y actualizarse son aspectos difíciles de medir, de cuantificar. Quizás el éxito depende de procesos informales que se dan para servir a tiempo a los clientes. No existe ningún método exclusivo para desarrollar la capacidad gerencial para el futuro.

***¿Cuál es entonces el punto de vista que pensamos para el desarrollo gerencial?***

El doctor Albert Einstein dio una definición muy provocativa de lo que es insano. Dijo: "Es insano





*esperar mejores y diferentes resultados mientras se continúa haciendo las cosas de la misma y vieja manera".* El desarrollo organizacional es algo parecido a un proceso de fabricación de pan. Usted lo hace y usted lo consume. Por ejemplo, gran parte de la educación que se imparte a una persona es como un proceso de fabricación de algo. Usted aprende cosas, habilidades y destrezas y usted las aplica. Aún en sistemas gerenciales tradicionales el entrenamiento en estudio de caso es como poner niños al frente de un espejo y comparar la imagen con sus experiencias.

El estudio de casos es importante para uno pero no hay que convertirlo en historia de casos. Quien estudia casos y no saca conclusiones aplicables para corregir las fallas cometidas está repitiendo la historia. Diciéndolo de otra manera, es estúpido aprender de los propios errores y es sabio aprender de los errores de otros.

Estamos tratando de mejorar el estudio de casos en la Escuela de Ingenieros de Londres. En lugar de que los estudiantes aprendan de los libros que tienen casos históricos sobre lo que ha sido 3M, se les está dando la oportunidad de trabajar en problemas actuales de 3M.

La idea es sacar un doble provecho: por un lado los estudiantes se informan y benefician de las nuevas técnicas y por otro se trata de borrar las barreras entre los roles de los estudiantes, los empleados, los profesores y consultores. ¿Quiénes se benefician de esto? Pienso que todos. Pienso que esta experiencia busca simplificar el proceso de aprendizaje. Claro está que debe ser un programa que tenga continuidad. Sin embargo el asunto no es tan fá-

cil, hay compañías que no son abiertas al análisis de gente foránea con lo cual creen proteger la propiedad intelectual. Yo simplemente tomo este hecho como posible y práctico. En 3M se invierte dinero en desarrollo de tecnología para resolver problemas de los clientes. Nosotros tenemos que invertir en investigación y desarrollo de manera continua. Yo los invito a ustedes, amigos, a mirar hacia dentro de sus organizaciones y a preguntarse cuánto invierten en beneficio de su clientela.

Nos impresionó mucho un consultor de 3M que antes de aceptar un proyecto para la compañía invirtió bastante tiempo en conocerla. En la Escuela de Negocios de Londres hemos adoptado la siguiente metodología gracias al trabajo de George Bain y Michael Hay: establecer la asociación con personas que distribuyan entre sí el trabajo de crear el modelo de desarrollo organizacional.

Recordando a Peter Drucker, podemos decir que es fácil escribir sobre estrategias para el desarrollo de la gerencia, pero es muy difícil practicarlas y medirlas. Si alguien me pide medir el costo que implica el desarrollo gerencial, yo le pediría que primero calcule el costo de la ignorancia. Un buen amigo mío francés me dio una vez un consejo para tener éxito en una conferencia: "*sea específico, sea breve y váyase pronto*", temo no haber cumplido hoy con este consejo. De todas maneras, doy las gracias a los organizadores por la amable invitación para que hablará hoy; doy las gracias a ustedes por haber escuchado mis pensamientos. Espero que ustedes tomen lo que crean útil de esta conferencia. Estoy seguro que cada uno de ustedes encontrará la mejor manera de desarrollar su capacidad gerencial con estrategias impactantes.