



# LA EMPRESA QUE APRENDE

Por:

**Rogelio Carrillo Penso**

Con insumo de trabajos de Myron Tribus, Russell Ackoff, David Garvin, Peter Senge, W. E. Deming y Walter Shewhart.

## PORQUÉ ES IMPORTANTE APRENDER CONTINUAMENTE



Misukuni Tokugawa (1628-1700), Señor Feudal y Compilador de la Gran Historia de Japón conocida como “Dai-nipon-shi” narra la siguiente inscripción grabada el lavamanos de piedra del cuarto de té, o **Tsukubai**:

*“Solo aprendo para estar contento. Quien aprende para estar contento es espiritualmente rico. Quien no aprende para estar contento es espiritualmente pobre, aunque sea materialmente rico.”*

Ray Waddups, presidente de la Motorola University comentaba hace unos pocos años que el conocimiento con el cual egresamos de la universidad dura a lo sumo cinco años; y que si abrigamos alguna esperanza de prosperar y seguir siendo útiles a nuestras empresas, la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos jugarán un papel fundamental en nuestro futuro.

Las organizaciones y los gerentes de hoy tienen que manejarse en una compleja mezcla de tiempos y actitudes cambiantes, de nuevos requerimientos del mercado, cumplir con regulaciones para protección del ambiente y un continuo proceso de aprendizaje dentro y fuera de la organización. Este proceso de cambio no es opcional, sino que forma parte de nuestra forma de vida actual y si algo podemos asegurar, es que no va a desaparecer. La Gerencia de la Gente va a ocupar un rol fundamental en los años por venir. Cualquier modelo de planificación deberá considerar no solamente hacia donde se dirige la organización y cómo, sino también lo que su gente debe hacer, —y más importante aún, lo que su gente **quisiera hacer**.

Para que una organización pueda cambiar, **sus líderes** tienen que cambiar primero;

iniciativas cosméticas no servirán de nada, los jarabes de lengua tampoco serán de mucha utilidad, e imponernos usando nuestro poder formal solo logrará resultados pasajeros. La gente va a mirar a sus líderes y **harán lo ven a sus líderes hacer**, no lo que ellos les dicen que hagan.

Nos guste o no, el cambio es un proceso inexorable. Es como un ferrocarril, Ud. Puede montarse al principio del recorrido, puede correr a su lado y alcanzarlo, puede dejarlo ir, o puede bajarse; pero lo que no puede hacer es parársele enfrente.

*“Nada lo obliga a Ud. A cambiar. Ud. Cambia si quiere. Después de todo — sobrevivir no es obligatorio.”* W. E. DEMING.

Enfrentamos una exigencia continua para mejorar nuestra productividad, alrededor de 5% anual, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios que ya no se mide en porcentajes sino en partes por millón (Six Sigma); exigencias para adquirir e implementar nuevas tecnologías que nos mantengan a la vanguardia, lo que a su tiempo requerirá nuevos aprendizajes. Simultáneamente el mercado y la competencia nos obliga a reducir nuestros ciclos de tiempo y a mejorar nuestro desempeño; ya no es suficiente mantener mejoras incrementales sino que necesitamos fomentar el **mejoramiento discontinuo** —saltos cuánticos que resultan de la innovación. El solo efecto China (THE CHINA PRICE, BW 6.12.04) nos dice: **Baje su precio en 30% ya o pierda sus clientes**. Todas las empresas son vulnerables a esta amenaza creciente.

Cualquier proceso de mejoramiento, continuo o discontinuo ya no es solo el producto de una adecuada implementación de la Gerencia y



Filosofía de Calidad, sino de la exposición a las exigencias de un mercado dinámicamente cambiante; y un proceso que nos permita aprender de nuestros éxitos así como de nuestros errores, de lograr la alegría en el trabajo y del orgullo no solamente por haber hecho bien nuestro trabajo, sino de saber que estamos en capacidad volverlo a hacer; *de cachar a la gente haciendo las cosas bien*, y de registrar nuestras experiencias de forma que podamos reproducirlas, enseñarlas, hasta que formen parte de nuestra nueva forma de trabajar.

Incluye remover las barreras entre las personas, áreas funcionales, departamentos y otras organizaciones para aprender a trabajar juntos como un equipo; no como un grupo donde nuestro interés se centre en preservar las cuotas de poder o círculos de influencia, sino verdaderamente integrados y alineados hacia una meta común.

Las organizaciones enfrentan muchos retos y deben estar en condiciones de enfrentarlos cuando lleguen. Sin embargo, cuando enfrentan situaciones de cambio profundo y tiempos difíciles, las actitudes que asumen son diametralmente opuestas a lo deseado:

- **NO HACEN NADA:** Y en consecuencia esperan hasta que ya es demasiado tarde, encandilados por la idea que si no hacen nada, nada va a pasar; lo que por supuesto es falso. Las personas, cosas y situaciones tienen su propia inercia y aún si Ud. no hace nada, las cosas no van a permanecer estáticas. Situaciones muy poco convencionales o indeseadas van a surgir,

con resultados inesperados que nos van a encontrar poco preparados para responder. Una forma mejor es ser ***proactivo***, en lugar de *reactivo*.

- **DICEN: “NECESITAMOS UN EXPERTO:”** Buscan a gente de afuera con poco a ningún conocimiento de la empresa, o asignan a gente de otras áreas o departamentos en proyectos complejos que requieren tiempo y conocimiento de la naturaleza sistémica del proceso de trabajo y del rol de los individuos en él, por lo que se implementan mejoras en un área que afectan negativamente los resultados en otras áreas, y viceversa.
- **SE DAN CUENTA QUE HAY ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE TIENEN QUE ENFRENTAR:** y es entonces que toman conciencia que necesitan ayuda para tratar con situaciones complejas, o que sus gerentes adolecen de las habilidades necesarias para tratar con ellas; y que mejoramiento continuo se basa en adquirir “nuevo” conocimiento y ponerlo a trabajar. ***“El Conocimiento viene de afuera y por invitación.”*** W. E. DEMING

Ray Stata, C. E. O. de National Semiconductor Co. Resume en forma muy sucinta estos complejos temas: *“La forma en que los individuos y las organizaciones aprenden puede que sea la única ventaja competitiva. Si Ud. Está mejorando mejor y más rápidamente que su competencia, siempre estará adelante en la curva.*

## FORMAS DE APRENDER

La gente aprende en distintas formas: Aprende haciendo, aprende usando, aprende

oyendo, aprende fracasando y aprende observando.



**APRENDER HACIENDO:** Hay una curva normal de aprendizaje que es más corta para unos y más larga para otros. A medida que mejoramos a través del aprendizaje, nuestra eficiencia también mejora. Cuando estudiamos un proceso y lo mejoramos realimentando la experiencia que estamos adquiriendo, podemos reducir las causas de los costos entre 15% y 20%. Pocas veces seguimos la misma rutina para desarmar un artefacto cualquiera, cada vez aprenderemos a hacerlo mejor y más rápido.

**APRENDER USANDO:** Se basa en nuestra capacidad para experimentar y asumir riesgos; lo que requiere una organización con una cultura que permita tomar riesgos calculados.

Hacemos esto con frecuencia. Pocas veces leemos las instrucciones que acompañan a una cámara nueva, o un equipo de sonido, VHS o computadora. Por lo general le metemos mano hasta que su operación se nos hace familiar o comienza a darnos resultados inesperados. Por supuesto que hay formas de mejorar la profundidad de nuestro aprendizaje usando los procesos formales.

**APRENDER OYENDO:** Oyendo a nuestros clientes y a lo que ellos tienen que decir sobre nuestros productos y servicios, oyendo a nuestros clientes internos: la siguiente persona en el proceso de trabajo, conociendo sus necesidades, requerimientos o problemas con el producto o servicio que les estamos entregando, de forma que nosotros también podamos mejorar.

Una buena forma es oír a nuestros colegas cuando nos ofrecen retroalimentación, oír a la gente de otros departamentos, otras empresas y contratistas; oír la voz de la comunidad, de grupos o personas que en forma espontánea nos digan cosas que no estamos acostumbrados a oír, o que otros no se atreven a decir. Mantener los oídos abiertos puede evitar que cometamos

costosos errores. Oír para aprender nos mostrará qué podemos mejorar y cómo, cuándo cambiar de actitud, ser más valientes, o aprender a ser humildes.

**APRENDER FRACASANDO:** Esta no es fácil porque a nadie le gusta fracasar; pero esta es una profunda forma de aprender que hemos estado utilizando desde nuestra juventud.

*“Si no cometes un error es porque ya sabías cómo hacerlo, y si ya sabías cómo hacerlo, entonces, ¿qué has aprendido?”* RUSSELL ACKOFF

La mayoría de las organizaciones están diseñadas bajo la creencia que errar es malo, por lo que generalmente en ellas se cometen los mismos errores una y otra vez, sin llegar a saber qué los causa —las verdaderas causas raíz— no las causas aparentes de los fracasos. Es posible aprender de fallas en la introducción de nuevos productos al mercado, de cosas que omitimos hacer, o de cosas que hicimos, de las malas decisiones así como de las buenas.

*Buenas decisiones son el producto de experiencia, conocimiento, y sabiduría. Sabiduría, conocimiento y experiencia son el producto de malas decisiones.*

**APRENDER OBSERVANDO:** El ejemplo perfecto de esta habilidad la ofreció Honda Motor Corporation. Honda, fabricante del exitoso Honda Accord comenzó a enfrentar dificultades en el diseño del maletero para este automóvil diseñado para el mercado norteamericano, por lo que ideó enviar a todo el equipo de diseño a los estacionamientos de Walt Disney World donde durante tres días, unas 60 personas se dedicaron a observar la forma como los turistas utilizaban los maleteros: qué metían en ellos, qué sacaban, como los ordenaban, el tamaño y peso de los paquetes, la forma de las maletas, etc. De allí



nació el nuevo Accord que ha sido uno de los modelos más exitosos de la empresa. Su compartimiento de equipajes ha sido reconocido

como una de las mejoras más significativas de este modelo por un alto porcentaje de felices propietarios.

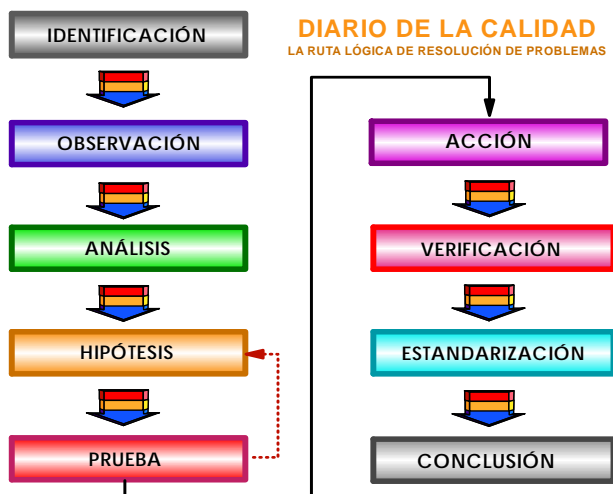
## QUÉ HACE UNA EMPRESA INTELIGENTE

Una Empresa que Aprende necesita **DESARROLLAR HABILIDADES EN DOS ÁREAS:**

- (1) Debe Desarrollar, Adquirir y Transferir conocimiento
- (2) Debe ser capaz de modificar su propia conducta para comprender, practicar, y aplicarse el nuevo conocimiento adquirido.

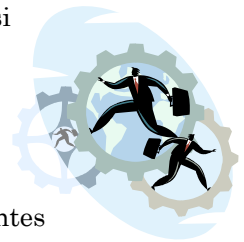
Muchas organizaciones —y no pocas personas— fracasan porque aunque son exitosas en la primera (1) fallan lastimosamente en la segunda (2) porque no tienen la valentía, el compromiso, el apoyo o la metodología necesarias para liderizar el proceso que este cambio fundamental requiere para transformarse en una verdadera empresa inteligente.

Una Empresa que Aprende fomenta la **SOLUCIÓN SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS**, aplicando las herramientas de calidad apropiadas **TIP DE CONOCIMIENTO # 25** en lugar de actuar en forma epiléptica. Usa Data, no percepciones y lo practica en toda la organización, no en ciertas áreas o departamentos



Una Empresa que Aprende encuentra **NUEVAS FORMAS DE APRENDER**, y ve problemas y oportunidades desde distintas perspectivas.

**APRENDE DE SUS EXPERIENCIAS** (buenas y malas) y de su historia pasada. La historia tiene su propia forma de repetirse y si ponemos atención a la evolución de los eventos, podemos anticipar los problemas y estar preparados para oportunidades infrecuentes —como estar en el lugar correcto en el momento apropiado. El éxito no es cuestión de suerte sino de trabajo duro y sudoroso.



Una Empresa que Aprende desarrolla destrezas para **IMPLEMENTAR LAS MEJORES PRÁCTICAS** aprendidas de otras organizaciones. Aquí no estamos hablando de indicadores o métricas, sino de la forma de hacer las cosas para obtener los mejores resultados.

Mantengamos presente que las mejores prácticas no van a funcionar para todos ni en todas partes. Es necesario comprender la “cultura” de la organización para adecuar y sembrar las nuevas prácticas en ella; y se necesita un liderazgo efectivo para comprender la naturaleza sistémica del proceso e integrarlas como parte de un todo, además de un gran nivel de compromiso para consolidarlas y hacerlas germinar.

Y finalmente, una Empresa que Aprende debe **TRANSFERIR CONOCIMIENTO A LO LARGO DE LA ORGANIZACIÓN** lo que requiere comprender la naturaleza de las lecciones aprendidas y lograr que todas sus fuerzas vivas contribuyan a

recopilar y analizar el nuevo conocimiento y organizarlo de forma que pueda ser compartido y aprovechado.



### DECIPHERING TOYOTA-SPEAK

A handy glossary for understanding the company's vernacular

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Kaizen</b></p> <p>Continuous improvement. Employees are given cash rewards for ferreting out glitches in production and devising solutions.</p>           | <p><b>PDCA</b></p> <p>Plan, do, check, action. Steps in the development cycle aimed at quick decision-making in a task such as designing a car.</p>                              | <p><b>Obeya</b></p> <p>Literally, "big room." Regular face-to-face brainstorming sessions among engineers, designers, marketers, and suppliers who develop new models.</p>  |
| <p><b>Pokayoke</b></p> <p>Mistake-proofing. Use of sensors to detect missing parts or improper assembly. Robots alert workers to errors by flashing lights.</p> | <p><b>CCC21</b></p> <p>Construction of Cost Competitiveness for the 21st century. A three-year push to slash costs of 170 components that account for 90% of parts expenses.</p> | <p><b>GBL</b></p> <p>Global Body Line. A manufacturing process that holds auto frames together for welding with one brace instead of the 50 braces previously required.</p> |

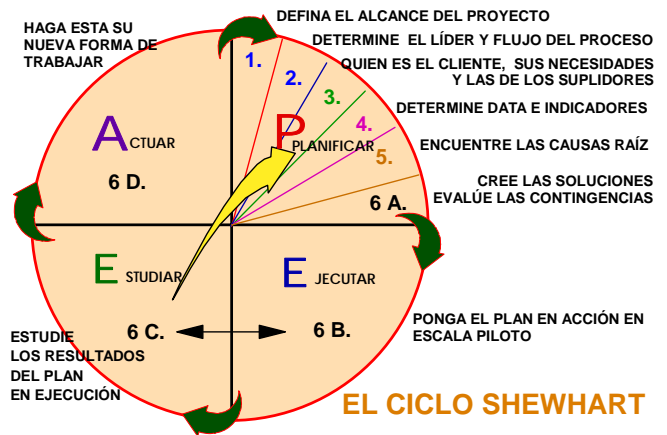
Es útil conocer la forma como Toyota de Japón aprende porque la organización ha implementado un conjunto integrado de disciplinas de aprendizaje que permiten no solo hacerlo permanente, sino transformarlo en una verdadera ventaja competitiva. Al igual que otras empresas automotrices japonesas, Toyota ha sido muy exitosa en incorporar nuevas tecnologías gerenciales e implementarlas también en sus filiales fuera de Japón con gran aceptación por sus trabajadores y clientes.

Ya en 2004 Toyota superó a Ford como la empresa automotriz número 2 del mundo y no pasará mucho tiempo antes que sobrepase a General Motors; hoy por hoy, Toyota es la más rentable.

Toyota usa **Kaizen**, mejoramiento continuo; el Ciclo Shewhart <sup>TIP DE CONOCIMIENTO # 8</sup> **PDCA** (**Plan**

**Do Check Act**), posteriormente cambiado por W. E. Deming a **PDSA** (**Plan Do Study Act**) que es un método que nos lleva primero a tomar el tiempo necesario para **Planificar** bien, poner el plan en **Ejecución** en tamaño piloto preferiblemente, **Estudiar** el plan en ejecución para comprender porqué funciona o no, y poder hacer las correcciones necesarias, y **Actuar** para hacerlo nuestra nueva forma de trabajar.

Solo un comentario de alerta acerca del Ciclo Shewhart. Muchas organizaciones emplean lo que hemos llamado el Ciclo Plan-Act. Ellas creen que si **Planifican** aceleradamente y **Actúan** inmediatamente ganan velocidad y logran resultados más rápido. Sin olvidarnos del hecho que en ocasiones nuestra actividad cotidiana lo hará necesario, intentar saltarnos pasos importantes en aras de la rapidez no es forma de gerenciar un negocio. Plan-Act nos da una falsa sensación de velocidad que puede tornarse costosa y amarga cuando la planificación es pospuesta o tomada a la ligera, o dificultades en la implementación nos hacen retroceder.



Toyota usa **Obeya** que es un método para que todos los involucrados puedan sentarse en una habitación y compartir experiencias en sesiones de tormenta de ideas dirigidas entre ingenieros, diseñadores, expertos en mercadeo, gerentes y suplidores para desarrollar nuevos modelos y



nuevas formas de trabajar juntos, y cómo llegar primero al mercado con productos o ideas; **Pokayoke** o Catch Ball para apropiarnos de los problemas, oportunidades o errores, utilizando técnicas de detección de errores para detectar partes faltantes u omisiones y accionar inmediatamente, antes que el cliente se vea afectado; **CCC21** que es una forma de mejorar la competitividad en costos a través del rediseño y la remoción de barreras que causan costos o interacciones negativas; y finalmente **GBL** que es una tecnología enfocada a utilizar las nuevas estructuras, chasis y carrocerías en forma globalizada de forma de reducir los costos de producción y mejorar la entrada oportuna de nuevos modelos o innovaciones en el mercado.

Nuestras mejores prácticas, entonces, deben incluir el Análisis y Resolución de Problemas implementado en forma sistemática, usar Data y no asumir que las cosas son como pensamos (**Certeza Estomacal**), usar las técnicas de solución de problemas incluidas en Las 7 Herramientas de Calidad y de Las 7 Herramientas Gerenciales, aprovechar mejor a sus empleados, comprender lo que ellos y sus clientes piensan y lo que espera el mercado, estar en capacidad de aprender de sus fracasos —y poder reproducir sus resultados una y otra vez con igual o mejor nivel de éxito.

*Si Ud. espera por mañana, mañana llega. Si Ud. no espera por mañana, mañana llega.*

## CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA QUE APRENDE

Hay un conjunto de virtudes que una Empresa que Aprende debe tener. Quizás no las tenga todas al mismo tiempo o quizás tenga alguna más desarrollada que la otra, pero deben apuntar a tenerlas todas seis y combinarlas efectivamente, en lo que podríamos llamar una fórmula ganadora.

En primer lugar crean una **CULTURA DE APRENDIZAJE** que facilita aprender y compartir lo aprendido, a conocer las cosas buenas que se están haciendo en otras áreas de la organización; y ayudar a otras personas y departamentos a usar este conocimiento.

Hacen el **CONOCIMIENTO SISTÉMICO**: comprenden que la organización es un todo indivisible y que todos sus componentes interactúan entre sí para lograr el resultado deseado, por lo que ninguna de sus partes puede ser descuidada, como tampoco tratar de mejorar una a expensas del todo. Una organización es un conjunto de personas, actividades, políticas, departamentos, etc. Que trabajan **juntas** para lograr las metas de la organización.

Tienen una **VISIÓN COMPARTIDA** comprendida por cada uno, una Visión con la cual se pueden identificar, que les da un sentido de dirección, que responde a sus propios intereses y deseos y a la que pueden apoyar, que les da significado y les muestra una fotografía en el tiempo por la que vale la pena luchar.

Ellas desarrollan el **LIDERAZGO Y LA GERENCIA EFECTIVA**: sus líderes practican lo que predicán y participan en la organización modelando su futuro, ayudando a la gente a comprender sus roles, son un ejemplo de los principios que la empresa valora, hace llegar los recursos necesarios en la forma de dinero, tiempo, entusiasmo, orgullo, confianza y alegría en el trabajo.

Poseen **ESTRUCTURAS FLEXIBLES** capaces de tomar la iniciativa, reduciendo rigideces, adaptándose y eliminando barreras entre departamentos, gerencias, personas y otras empresas relacionadas; evitando mini-reinados, privilegios y cotos cerrados dentro de la empresa que fomentan la burocracia o escalar posiciones



en la estructura corporativa pisando sobre los cadáveres de sus colegas.

Ellas crean **REDES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA** que llevan al desarrollo de buenos sistemas de planificación y a la ejecución de

estrategias apropiadas hacia el futuro; a hacer a su gente cada día más valiosa para ellos mismos y para la organización; gente que dice y hace las cosas correctas, que es capaz de llegarle a toda la organización *en una forma consistente*.

## ALGUNAS HABILIDADES DE LA EMPRESA QUE APRENDE

(1) **MANTIENEN PROGRAMAS EXPERIMENTALES** para identificar formas novedosas de hacer las cosas, nuevos componentes, nuevas tecnologías, nuevos procesos; para estimular el flujo de ideas creando un sistema de incentivos que promueva tomar riesgos dentro de los límites de políticas razonables, principios organizacionales y sano criterio gerencial, pero que al mismo tiempo sea capaz de liberar la esencia creativa que las personas poseen.

Sin un ambiente creativo no habrá innovación o esta estará limitada a una que otra mente ilustrada que haya podido llegar a posiciones de poder.

*Lo mejor que Ud. puede hacer es tomar un riesgo y tener éxito. Lo segundo mejor que Ud. Puede hacer es tomar un riesgo y fracasar. Lo peor que Ud. puede hacer es no tomar riesgos de ninguna especie.* MYRON TRIBUS.

Los altos ejecutivos de la organización no deben olvidar que no llegaron allí siguiendo la multitud, sino haciendo cosas distintas y mejores.

Pero por supuesto que la gerencia media y alta debe ser ayudada a adquirir las competencias y usar las destrezas que su trabajo les exige; no solo desde el punto de vista técnico sino personal, actitudinal, y en la Gerencia de la Gente; en los sistemas de planificación y seguimiento, etc. Solo mejores personas son capaces de transformarse en mejores gerentes.

Al experimentar es conveniente distinguir entre Habilidades, Conocimiento y Sabiduría.

**HABILIDAD:** es *saber cómo* hacer las cosas, adaptar el sistema, es la patadita que pone en marcha el aire acondicionado, o el reconocimiento que hace que un empleado se interese más, o el jalón de orejas para que alguien despierte. *Solo requiere experiencia, no conocimiento.*

**CONOCIMIENTO:** es *saber porqué*. La fábula de Chanticleer el orgulloso gallo inglés es un buen ejemplo. Chanticleer se levantaba muy temprano cada mañana y cantaba. Pronto notó que al rato de estar cantando, amanecía. Esto sucedió varios días y Chanticleer esbozó una teoría: *Amanece cuando canto*. Pero un día Chanticleer se quedó dormido —y amaneció de todos modos— Chanticleer se vio entonces obligado a revisar su teoría. *No hay conocimiento sin teoría* W. E. DEMING.

**SABIDURÍA:** es *comprender*. Va más allá del simple conocimiento. Con la gente necesitamos sabiduría; habilidades y conocimiento no son suficientes.

(2) **PROYECTOS DE DEMOSTRACIÓN:** Por definición cualquier proyecto nuevo exige nuevos principios, nuevas perspectivas, nuevas visiones y una forma distinta de ver los problemas cotidianos.

Visualizar la forma cómo voy a manejar esta empresa o departamento en el futuro va a requerir revisar las viejas políticas o crear unas nuevas, con nuestra Visión y nuestro cliente en

mente. Esto exige una ayuda incondicional de nuestro equipo gerencial y un compromiso indiscutible de nuestros empleados; sólidos equipos multifuncionales y multinivel con estrategias explícitas para transferir tecnología y el conocimiento adquirido.

**(3) APRENDER DE NUESTRA EXPERIENCIA PASADA:** El caso de **HARVEST-VINCCLER C. A.** (filial de HARVEST NATURAL RESOURCES, INC.), empresa venezolana de la apertura petrolera, en el desarrollo del Gas Development Project del South Monagas Unit es un buen ejemplo: un complejo proyecto que fue implementado dentro del tiempo y presupuesto fijados y con un mínimo de contratiempos (y para el cual el presente trabajo sirvió como marco teórico.)

La gerencia se nos acercó para que los ayudáramos a identificar los aspectos relevantes que contribuyeron a la ejecución exitosa de este proyecto, a identificar las barreras y puntos de apalancamiento encontrados con el objeto de definir la forma como los principales actores y sistemas del proyecto interactuaron entre si: **(1)** Gerencia, **(2)** Gente, **(3)** Métodos y Procesos, y **(4)** Materiales, Servicios, Equipo y Tecnología;

identificar mejoras y crear una base de conocimiento que permitiera que este éxito pudiera ser reproducido y mejorado en el futuro, objetivo que se logró plenamente.

Aspectos fundamentales para aprender de una experiencia pasada, incluyen:

- Revisar la experiencia vivida, destacar los éxitos y aceptar los fracasos y los aprendizajes provenientes de ambas.
- Evaluarlo en una forma sistemática de forma que pueda ser comprendido y aprovechado por otros.
- Darlo a conocer para que otros puedan beneficiarse de la experiencia, conectarse con ella y posiblemente usar los mismos o similares métodos en su propio trabajo o experiencias.
- Usar el “Reforzamiento Positivo” para destacar los aportes significativos al resultado TIP DE CONOCIMIENTO # 14.
- Registrarlo de forma que pueda ser reproducido.

## EL ROL DE LA GERENCIA



La gerencia debe estar conciente del valor de los “*Fracasos Productivos*” y opuesta a los “*Éxitos Improductivos*.”

Un **FRACASO PRODUCTIVO** es algo que hicimos mal o no tan bien, pero nos permite aprender de la experiencia para hacerlo mejor, para evitar futuros errores, para tomar conciencia de los riesgos involucrados en el proceso y qué medidas preventivas tomar;

aumenta nuestra comprensión del fenómeno y nos ofrece una forma de trabajar para el futuro.

Un **ÉXITO IMPRODUCTIVO** es algo que hicimos excepcionalmente bien pero nadie sabe cómo o porqué; lo que hará muy difícil, si no imposible, reproducirlo en el futuro.

El rol de la buena gerencia es enfatizar la importancia de aprender de nuestros fracasos para mejorar nuestras posibilidades de éxito.

## ALGUNAS OPORTUNIDADES PARA APRENDER

EN LOS EMPLEADOS NUEVOS, ESTUDIANTES, PASANTES, PERSONAL TEMPORAL, aquellos nuevos en la empresa que no están contaminados el miedo organizacional, por prácticas y costumbres enraizadas en la cultura, o por el síndrome de “*Eso Siempre se ha hecho así.*” Ellos hacen preguntas tontas que nos hacen tomar conciencia de que existe una forma diferente de hacer las cosas, y que vale la pena probar.

CONSULTORES: Un buen consultor trae a la empresa nuevo conocimiento, metodología comprobada, destrezas con las que la organización no está familiarizada, disciplina, y una visión externa no contaminada que permite ver los problemas con distinta óptica para minimizar riesgos y lograr resultados tangibles.

ANALIZAR PROYECTOS REALIZADOS: ¿Qué fue lo que hicimos bien? ¿Qué hicimos mal? ¿De qué debemos cuidarnos? ¿Qué cosas contribuyeron a su éxito (Desde el punto de vista personal, desde el punto de vista de gerencia, desde el punto de vista de recursos, con relación a la comunidad, desde el punto de vista de la oportunidad, o desde el punto de vista de la necesidad)?

MESAS REDONDAS: Foros de discusión para compartir experiencias. Un proyecto de este tipo, llamado “*Proyecto Lights*” fue implementado por nosotros en la División de Manufactura de la empresa **BSN MEDICAL VENEZUELA, C. A.** hace dos años, logrando excelentes resultados en el mejoramiento de los niveles de desperdicio y contribuyendo a la integración de un nuevo Gerente de Mantenimiento el equipo gerencial de la planta, cuando el área de mantenimiento quedó acéfala en forma repentina, creando además una nueva plataforma de comunicación gerencial.

Un sistema más científico implementamos en **EUROCIENCIA C. A.** empresa que importa y distribuye equipos médicos, se basó en la implantación del sistema de **Juntas Circulares** diseñado por Russell Ackoff. La empresa tiene en la actualidad cinco Juntas que se reúnen cada una con periodicidad quincenal o mensual, dependiendo de los requerimientos de las áreas integradas a ellas y donde la Voz del Cliente y la Voz del Mercado son temas fijos de agenda.

## 10 PREGUNTAS PARA LÍDERES, GERENTES Y EMPLEADOS

1. ¿Qué es lo que *ya* está funcionando?
2. ¿Qué podemos *hacer mejor*?
3. ¿Qué *hace* que funcione?
4. ¿Qué podemos *aprender* de ello?
5. ¿Cuál es nuestro *objetivo*?
6. ¿Qué otra cosa estamos *tratando de lograr*?
7. ¿Qué gano *yo* si logro mi objetivo?
8. ¿Cómo me *beneficia* todo esto a mí?
9. ¿Qué pudiéramos estar *haciendo mejor*?
10. ¿Y *qué estamos esperando*?



## EL MUNDO QUE ENFRENTAMOS

El mundo de antes era un lugar plácido, predecible. Si uno tenía un mapa podía moverse porque las cosas cambiaban poco. Kilómetros y kilómetros de ríos tranquilos donde podíamos oír los rápidos desde la distancia, por lo que podíamos prepararnos y adecuar el equipo para cuando llegara el momento. La economía se movía a un ritmo respetable, la competencia estaba toda dentro del país y era más o menos conocida, y además se manejaba dentro de ciertas reglas más o menos familiares.



*Ayer* podríamos manejarnos con mejoras incrementales en productividad hasta alcanzar un estado estable, logrando un retorno razonable sobre nuestra inversión.

*¡No mas!*

*El mundo de hoy* es bastante diferente. Por una parte los mercados son globales, con nuevas reglas que cambian constantemente y nos obligan a detectarlas y cambiar con rapidez. No existen mapas que nos garanticen que el territorio es tal y como lo levantó el cartógrafo sino que a lo sumo nos dan una idea de lo que podríamos esperar. Ya las corrientes cristalinas desaparecieron y ahora estamos rodeados de rápidos espumantes, unos más traicioneros que otros lo que nos da muy

poco tiempo para prepararnos. La turbulencia es enorme por lo que nos vemos obligados a aprender continuamente ante los nuevos retos y riesgos.



Para sobrevivir en el mundo de hoy debemos aprender a **ADAPTARNOS** a condiciones cambiantes de mercado y nuestra primera prioridad es ser consistentemente competitivos. Esto exige **FLEXIBILIDAD** para responder rápida y apropiadamente a nuevos requerimientos de los clientes que nos mueven el piso.

Este nuevo mundo del mañana requiere de ejecutivos capaces de **GERENCIAR EL CAMBIO**, algo para lo que por lo general están poco preparados.

En un mundo cambiante no podemos seguir haciendo lo mismo que siempre hemos hecho, porque entonces seguiremos obteniendo lo mismo que siempre hemos obtenido, y eso ya no solo no es suficiente, sino potencialmente mortal.

*La mejor definición de locura que conozco es tratar de lograr resultados distintos ...haciendo lo mismo.* ALBERT EINSTEIN.

### UNA EMPRESA QUE APRENDE Y PROGRESA ESTÁ COMPROMETIDA A TRABAJAR EN CINCO FRENTERES



1. UN PROCESO SISTEMÁTICO DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
2. EXPERIMENTAR CON NUEVAS FORMAS DE HACER LAS COSAS.
3. APRENDER DE SU EXPERIENCIA PASADA.
4. APRENDER DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE OTRAS ORGANIZACIONES.
5. TRANSFERIR CONOCIMIENTO EN TODA LA EMPRESA EN FORMA EFECTIVA.