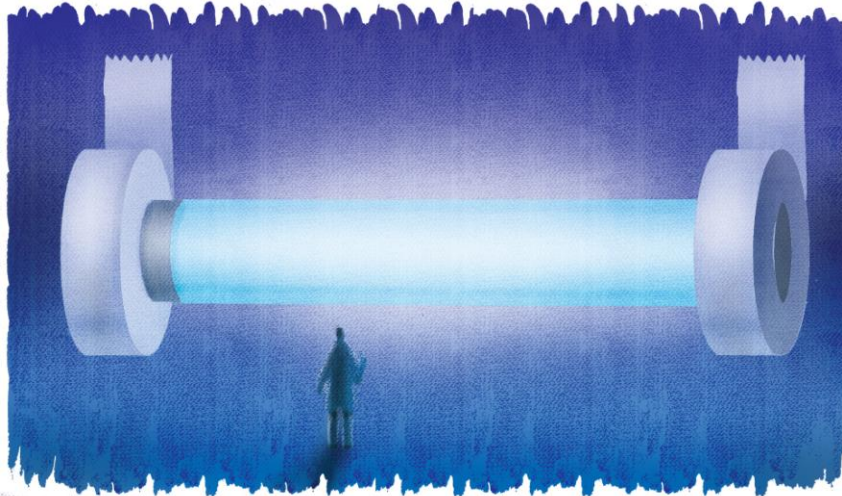


### 3M: Innovación y cultura organizacional

- “Se cometerán errores, pero si una persona es esencialmente correcta, las faltas que cometa, no son tan serias en el largo plazo como las que haría un jefe autoritario que cree que debe decir a aquellos que están bajo su autoridad, exactamente cómo deben hacer las cosas”.



Minnesota Mining and Manufacturing, conocida como 3M, fue fundada en 1902. Hoy, con su matriz en St. Paul, Minnesota, EE.UU, es reconocida a nivel internacional. Con un valor de mercado aproximado de US\$ 56,4 billones, cuenta con 67.071 empleados y sus 50 mayores líneas de productos

generan alrededor de US\$ 20 billones en ventas anuales. Con operaciones en más de 60 países y 585 patentes en EE.UU, 3M gastó en I+D (Investigación y Desarrollo) US\$ 1 billón en el 2004.

3M, que opera como una compañía tecnológica diversificada, tiene siete segmentos: cuidado de la Salud, Industrial, Gráfica, Oficina, Seguridad, Comunicaciones y Transporte. Asimismo, cuenta con más de 50.000 productos. Dado este exitoso presente e importante pasado, 3M es reconocida como una de las compañías más innovadoras del mundo.

Gran parte de esta capacidad viene dada por una filosofía corporativa y una cultura organizacional que tiende a gatillar y potenciar la innovación de sus empleados. Ya en 1941, el presidente de la compañía, William L. McKnight, señalaba esta orientación diciendo: “Se cometerán errores, pero si una persona es esencialmente correcta, las faltas que cometa, no son tan serias en el largo plazo como las que haría un jefe autoritario que cree que debe decir a aquellos que están bajo su autoridad, exactamente cómo deben hacer las cosas”.

#### Tradición y compromiso

La innovación en 3M es un requisito imprescindible ya que constituye su motor de crecimiento sostenido. Así, la meta de 3M es lograr que el 30% de sus ventas anuales provenga de productos lanzados al mercado durante los últimos 4 años. Además, el 10% de éstas deberán realizarse sobre productos comercializados en el último año. Para ello, los investigadores de 3M (más de 7.000 en todo el mundo) pueden dedicar hasta un 15% de su tiempo a proyectos de

libre elección. Gracias a esta política se han desarrollado productos líderes como la cinta adhesiva Scotch, el revestimiento retrorreflectante Scotchlite, el estropajo Scotch-Brite o las notas reposicionables Post-It. línea, entre otros).

Pero 3M tiene una larga tradición en la creación de productos nuevos e innovadores, y frecuentemente construye negocios basados en plataformas de tecnología primaria.

Sin duda, la rapidez y ámbito de innovación en la firma han sido posibles por la creencia explícita de compartir su conocimiento. Esta filosofía fue implementada cuando los científicos de 3M pertenecían a una pequeña red de investigación; sin embargo, en la medida que la comunidad investigadora en la compañía creció y la base tecnológica se expandió, mecanismos más formales fueron requeridos para mantener la transferencia y libre flujo del conocimiento. Así, los consejos tecnológicos le permitieron a las cabezas de sus cada vez más dispersos laboratorios reunirse regularmente. Además de sus reuniones mensuales, este grupo (de alrededor de 80 personas a comienzos de los '90) mantenía un retiro anual de tres días para discutir las prioridades de la empresa y los ítems de interés común. Siempre en esta agenda estaba presente el asunto de la transferencia tecnológica a través de las distintas unidades.

### Creación y Tecnología

3M no piensa en sí como una firma de “alta tecnología”, sino que en una “compañía creativa que necesita un alto nivel de tecnología”. Un punto clave es su continua reinención en negocios con altas tasas de crecimiento, conectando las necesidades de sus clientes con soluciones basadas en tecnología. Esta visión puede apreciarse claramente en la cita de uno de sus fundadores: “yo sólo pesco peces que se pueden comer, y cazo sólo animales salvajes comestibles”.

Además, no ve la innovación necesariamente como nueva tecnología ‘per se’, sino como la conexión entre los requerimientos de un cliente y su solución. El desafío es lograr producir un bien o servicio que cree valor, de forma de aprovechar la oportunidad de negocio; sin embargo, en la empresa están concientes de los riesgos de usar métricas, definiciones y procedimientos en lo que a innovación se refiere.

La creación es incentivada en distintos ámbitos. A nivel individual, a través de distintos programas, incluyendo fondos para desarrollar ideas, premios y reconocimientos a la cooperación entre diversas áreas de perfeccionamiento, que están diseñados para motivar el génesis de ideas no planificadas. Se reconoce también al interior de la firma, que los innovadores no pueden trabajar aislados del resto de la gente, sino que necesitan el apoyo de líderes.

Por ejemplo, la tecnología de film óptico de multi capa (multilayer optical film technology) es un caso de plataforma tecnológica que la compañía ha aplicado a través de distintos negocios, incluyendo pantallas, espejos, vidrios y filtros ópticos para la transmisión de datos. Aquí se aprecia claramente el éxito de políticas destinadas a desarrollar investigación y trabajo en equipo multidisciplinario.

3M ve la importancia de conocer el mercado a fondo para poder anticipar los deseos y

necesidades de los clientes, incluso antes que ellos mismos las identifiquen. Este conocimiento se logra trabajando con ellos, con los productos que usan, y en el ambiente en que los ocupan.

Finalmente, esta cultura organizacional potencia la iniciativa personal y la colaboración multidisciplinaria entre sus empleados, permitiendo identificar, desarrollar y comercializar negocios con alto potencial económico.