

La Trampa de la Capacidad: En qué consiste y cómo evitarla

Insights de innovación

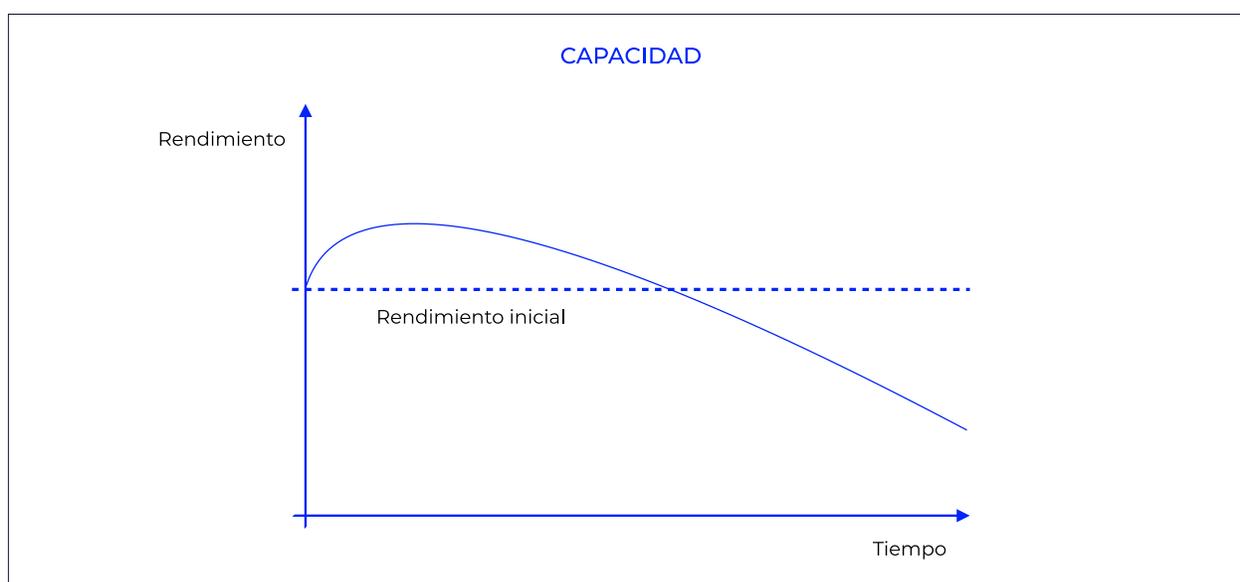
www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

transforme

La Trampa de la Capacidad: Qué es y cómo no caer en ella

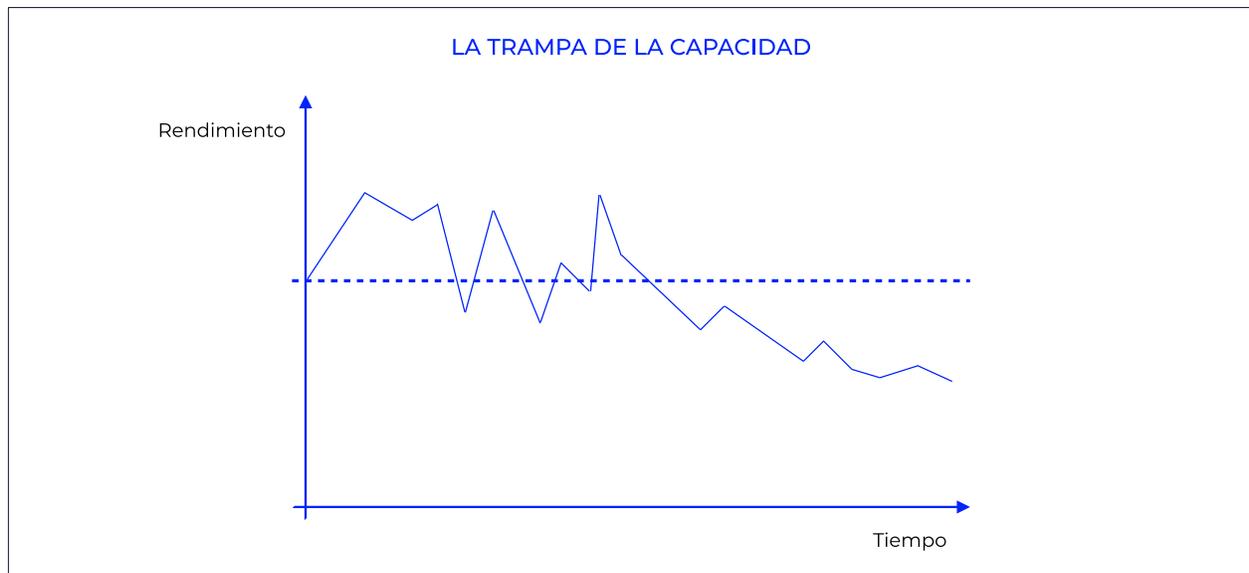
Fabián Castro, Consultor Senior de Transforme

Si tomamos la decisión de reducir las inversiones -en la práctica de dinero, tiempo y esfuerzos- en nuevas capacidades e invertir más en el rendimiento a corto plazo, lo primero que pasa es que las cosas van a mejorar. En este caso se da una situación en la que nos resulta muy fácil aprender la lección correcta: hacemos algo y obtenemos un resultado al instante, y además positivo. Ahora, por el contrario, si no invertimos lo suficiente en adquirir o desarrollar nuevas capacidades para la empresa, las cosas al final, en el largo plazo, van a empeorar. En una situación así nos resulta mucho más complejo aprender a relacionar la decisión que tomamos hoy con el problema que probablemente tengamos dentro de semanas, meses o incluso años (siempre pensando en el largo plazo, estratégicamente). Este fenómeno se llama la trampa de la capacidad.



La idea de esta trampa es que, a menudo, podemos cumplir objetivos a corto plazo si nos enfocamos más en el trabajo y menos en las capacidades, sin embargo, si no tenemos cuidado, aprendemos justo lo que no debemos hacer respecto a lo que favorece el rendimiento de nuestro negocio, sea cual sea la industria en la cual se desarrolla. Así entonces, podemos caer en la trampa de la capacidad reducida: trabajamos muy duro todos los días para alcanzar los objetivos, pero no tenemos tiempo ni vocación de invertir en la instalación de capacidades que nos permitirían salir de la trampa y nos ayudarían a mejorar el rendimiento en la empresa y ser mucho más competitivos en el futuro.

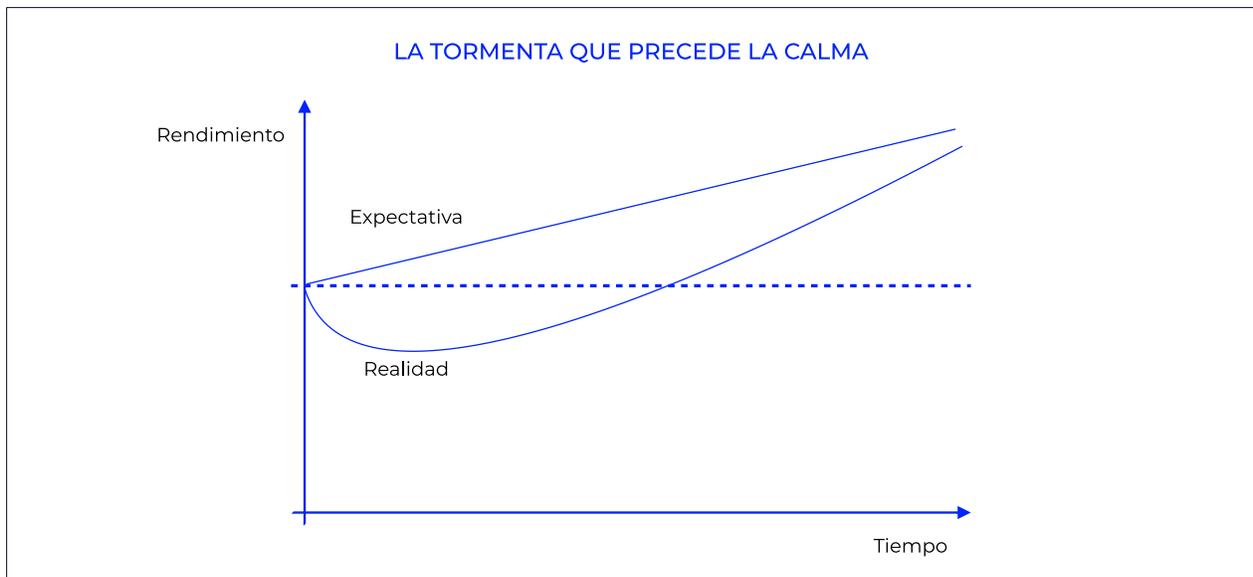
En Transforme, más de 20 años instalando capacidades para innovar en empresas medianas y grandes de Latinoamérica, nos han entregado la comprobación empírica de esta teoría: la trampa de la capacidad existe, y es uno de los factores estructurales que más incide en la capacidad para innovar de las empresas. Hemos comprobado que la empresa que innova, empieza perdiendo (instala capacidades). El que no innova, termina perdiendo (se queda en los objetivos de corto plazo).



La tormenta que precede la calma: Saliendo de la trampa de la capacidad

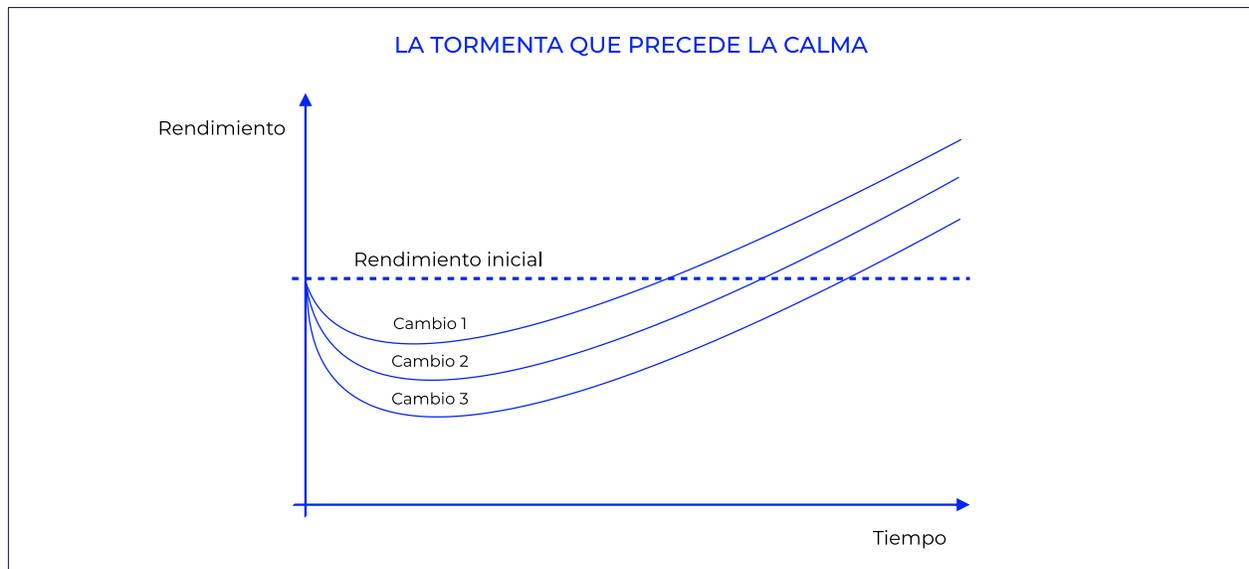
¿Qué hacemos si caemos en la trampa de la capacidad? Supongamos que hemos invertido mucho esfuerzo en objetivos a corto plazo a costa de las capacidades estructurales y, ahora, tenemos un nivel bajísimo de estas capacidades para marcar la diferencia competitiva. Luego, hagamos el ejercicio mental contrario, es decir, en qué pasaría si fuéramos un día a la oficina, al escritorio del home office o al comedor y dijéramos: “Voy a prestar menos atención a los objetivos a corto plazo para invertir más en nuevas capacidades que nos hagan una mejor empresa”. El resultado sería solo un reflejo de la curva de rendimiento. En este caso, el rendimiento empeorará porque invertimos tiempo en la capacidad, pero no obtendremos beneficios sino hasta que esos beneficios de la capacidad empiecen a circular por el sistema (la empresa, el área o un equipo de trabajo). Recién entonces, mejoraremos.

En el MIT a este modo de comportamiento le llaman “la tormenta que precede la calma”. Probablemente, dicen ellos, sea el modo más común de que fracasen la gran mayoría de las iniciativas de cambio y de innovación ya que, inevitablemente, sucede que vendemos la empresa a usar una herramienta o proceso nuevo o lo que sea pueda verse como una capacidad, entendiendo estas como lo que puede hacer una empresa a nivel interno para llevar a cabo sus funciones principales. Por ejemplo, una metodología de innovación o una habilidad digital que se requerirá sí o sí en el futuro para mantenernos competitivos.

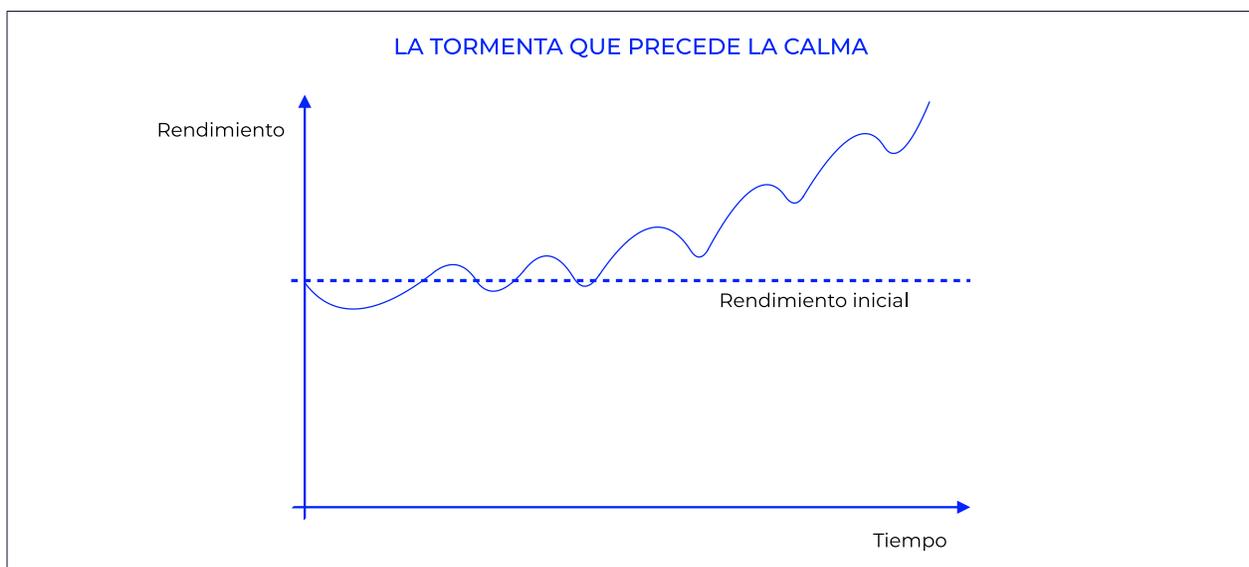


Ahora bien, si no entendemos esta tormenta que precede a la calma, la expectativa que tendremos es que, en el momento en que empecemos a usar esta nueva herramienta o proceso, las cosas mejorarán de inmediato, casi milagrosamente. Sin embargo, si empezamos a aplicar estos cambios, lo primero que va a suceder es que las cosas van a empeorar. Entonces, si no entendemos esta dinámica básica, es fácil que saquemos la conclusión de que esta nueva herramienta o metodología no es eficaz en nuestra empresa, y por lo tanto la descartemos antes de que genere algún beneficio significativo: si podemos acelerar, abaratar o mejorar las cosas. Por otra parte, las herramientas o procesos tienen necesariamente una curva de aprendizaje, que toma tiempo hasta madurar.

Tenemos que tener en cuenta que, cuando hacemos algo nuevo, las cosas pueden empeorar antes de que mejoren. Se trata de un aspecto muy importante para cualquier estrategia de cambio y para llegar a ese nuevo nivel superior de capacidad y por lo tanto de rendimiento. Además, debemos tener presente que en la mayoría de los casos, las estrategias de cambio a las que recurren las empresas empeoran este problema en el sentido que, casi siempre, es difícil convencer a las personas de cambiar. Todos estamos ocupados y tenemos muchas cosas que hacer.



Otro elemento a considerar es que una vez que hemos vendido un cambio, la gente generalmente quiere aplicarlo a todo. Pero si lo pensamos bien, cuantas más cosas tratemos de cambiar a la vez, cuantas más capacidades tratemos de abordar, peores serán los resultados hasta que, al final, mejoren. En muchos casos, cuando las empresas tratan de cambiar o poner a prueba nuevas alternativas radicales y cambiarlo todo, en cierto modo, plantan las semillas del error de su estrategia de cambio porque, si intentamos cambiarlo todo a la vez, los resultados serán tan malos que la mayoría de las compañías no tendrán la capacidad de superarlos antes de que empiecen a mejorar. En el peor de los casos podría ser el final.



¿Cómo sortear la trampa entonces? El truco para cambiar, dicen en el MIT, es tomar ese gran problema - ese gran cambio- y dividirlo en muchos cambios pequeños: un pequeño fallo, un pequeño triunfo, otro pequeño fallo, otro pequeño triunfo. Esto en un principio no será ni la mitad de emocionante porque no va a ser una gran iniciativa de cambio, sin embargo, seguramente será una estrategia mucho más realista para

seguir actualizando nuestras capacidades y, por lo tanto, mejorar nuestra posición respecto a la competencia. Seremos más capaces para competir.

¿Cómo impacta la trampa de la capacidad en la adopción de la innovación como parte del ADN de una empresa?

Instalar capacidades para innovar en una empresa es un proceso gradual, que se rige por la misma solución propuesta por el MIT para superar la trampa de la capacidad: un proceso de múltiples frentes de trabajo, con muchos desafíos de innovación cada vez más ambiciosos, con participación de cada vez más gente en la empresa, con una gradual apertura a la innovación abierta para capturar valor del ecosistema, con un creciente grado de disrupción de las ideas y proyectos, con niveles de riesgo cada vez mayor, y con un cuidadoso manejo de “quick wins” y resultados de corto plazo, que le den tiempo de maduración a los cambios o resultados más radicales. El arte de esta instalación de capacidad es hacerlo en la misma forma que plantean las metodologías de innovación (como LEAN Startup o Design Thinking): implementar productos mínimos viables, prototipar el método, aprender de los errores, pivotar la metodología de instalación hasta que efectivamente “decante” el sistema de gestión de la innovación más apropiado para el negocio y la cultura de cada empresa.

**El que innova, empieza perdiendo.
El que no innova, termina perdiendo.**

Lo recomendable entonces es que las empresas tomen ese “riesgo” de instalar capacidades de innovación en sus colaboradores y estructura organizacional, aún cuando las cosas puedan empeorar en el corto plazo. ¿Es un riesgo real? Sí, sin embargo, es un riesgo que hay que asumir para poder ser más competitivos en el futuro y seguir generando valor para los clientes, además de mejorar los procesos en general dentro de la compañía. Las capacidades para innovar requieren entonces de inversiones en dinero y tiempo y, si le damos a estos esfuerzos un periodo de tiempo razonable para que se muestren y empiecen a circular por la empresa, indudablemente vamos a obtener beneficios significativos, y es probable que algunos sean tan positivos que en el presente no los podamos ni imaginar. Todo dependerá de una buena toma de decisiones estratégicas por parte de los responsables de la innovación en la empresa.

Gran parte de esta información fue rescatada del curso de Estrategia Organizativa de MIT xPRO, dictado por Nelson Repenning, Associate Dean for Leadership and Special Projects at MIT Sloan School of Management.