



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°20

¿Por qué innovamos solo en tiempos de crisis?: Cinco estrategias para mantener la innovación en la empresa

ENERO | 2021

¿Por qué la innovación parece más posible durante una crisis? Más importante aún, ¿cómo podrían las organizaciones mantener niveles similares de innovación una vez que la crisis del Covid19 haya pasado? Estas interrogantes pretenden responder Jhonson y Murray en un nuevo artículo de MIT Sloan Management Review¹. En su trabajo con organizaciones de los sectores público y privado, las investigadoras identifican 5 condiciones que caracterizan una crisis e impulsan la innovación:

- Una crisis proporciona un sentido repentino y real de urgencia.
- Esta urgencia permite a las organizaciones eliminar todas las demás prioridades y centrarse en un solo problema, reasignando los recursos según sea necesario.
- Con este enfoque singular y recursos reasignados, ahora es el trabajo de todos unirse para resolver el problema, trayendo una nueva diversidad de puntos de vista y perspectivas.
- Esta urgencia y enfoque singular legitima lo que de otra manera constituiría "desperdicio", permitiendo más experimentación y aprendizaje.
- Debido a que la crisis es sólo temporal, la organización puede comprometerse a un esfuerzo muy intenso durante un corto período de tiempo.
-

Para cada una de estas condiciones, los líderes de las organizaciones pueden replicar su desarrollo en tiempos normales, generando una innovación más efectiva.

1. Una crisis proporciona un sentido repentino y real de urgencia.

Un problema grave como una pandemia, crea un sentido de urgencia, enfocando la atención y llamando a la acción. En ausencia de una crisis real, las organizaciones pueden aproximarse a algunas de esas condiciones y obtener algunos de los beneficios siempre que entiendan por qué las personas se estimulan por una crisis y son tan inertes sin una.

¹ Este resumen se basa en el artículo “**What a Crisis Teaches Us About Innovation**”, de Jhonson & Murray, MIT Sloan Management, 2020. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-a-crisis-teaches-us-about-innovation/#:~:text=A%20crisis%20provides%20a%20sudden,challenge%2C%20reallocating%20resources%20as%20needed>

En ausencia de una crisis, la organización se orienta hacia el sesgo de normalidad: la tendencia a creer que los eventos futuros serán similares a lo que hemos experimentado en el pasado. Es decir, los empleados buscan el status quo, y los líderes de la empresa tienden a esperar hasta que un problema se agudiza antes de abordarlo. Las personas son mucho más propensas a cambiar su comportamiento para evitar un resultado negativo que lo son para cambiar el comportamiento para obtener un resultado positivo.

La gerencia de la empresa pueden mitigar estos sesgos cambiando la forma en que enmarcan el riesgo. Las y los líderes deben contrarrestar el sesgo de normalidad siendo más proactivos acerca de ganar un sentido realista de las amenazas y oportunidades futuras en lugar de esperar un impulso inmediato para el cambio. Cuando las empresas esperan demasiado tiempo, reducen sus opciones de cambio fácil, de bajo riesgo e incremental y en su lugar se limitan a un cambio que es más rápido, más arriesgado y más dramático de lo que hubiera sido si hubieran hecho cambios antes.

Para ayudar a los líderes a sentir lo que viene, las organizaciones necesitan dedicar más tiempo y recursos a explorar el horizonte y articular los diferentes escenarios posibles que enfrentan. Los escenarios más esclarecedores son a menudo los que están más alejados del statu quo. Un enfoque utilizado es crear escenarios del día del juicio final - por ejemplo, imaginar que su empresa está siendo adquirida por su mayor rival.

2. Las organizaciones pueden eliminar todas las demás prioridades y centrarse en un solo desafío, reasignando recursos según sea necesario

En un entorno no-crisis, las organizaciones tienen muchas decisiones de primer orden que tomar - qué problemas resolver, qué mercados entrar, cuál de los cientos de productos potenciales desarrollar. Estas decisiones son difíciles de tomar porque inevitablemente implican compensaciones, dado el costo de oportunidad de no tomar el camino alternativo. En general, las y los líderes de la empresa a menudo demoran estas decisiones o a veces no las toman en absoluto. El resultado es que los proyectos y las actividades proliferan, lo que significa que nada consigue el foco y los recursos que necesita.

Pero en una crisis, la decisión de primer orden es tomada por la misma crisis. Es ésta quien le dice dónde necesita centrarse con un alto grado de precisión. Nada más es tan importante como resolver ese problema inmediato. La única cosa a resolver es la mejor manera de hacer eso - es decir, qué actividades logran ese resultado de mejor forma.

Una vez que se establece una prioridad clara y singular, la organización puede desechar todas las demás prioridades menores y reasignar recursos - presupuestos y personas - de una manera que habría sido impensable en un entorno sin crisis. En comparación con el beneficio de resolver este problema inmediato, el valor relativo de prácticamente todos los demás trabajos cae a cero, y los análisis de costos de oportunidad habituales desaparecen.

Incluso en ausencia de una crisis, las y los líderes pueden crear las condiciones para un enfoque único. Primero, estas personas deben ser más disciplinados acerca de establecer - y limitar - las prioridades de sus organizaciones. Deben tener claro cuáles son los resultados críticos y cuáles deben desecharse. En la mayoría de las organizaciones, esto significará elegir un número mucho más pequeño de metas de alta prioridad que sus organizaciones están trabajando actualmente. Estas opciones son propensas a provocar debate y malestar dentro de la organización - pero, en nuestra experiencia, esto es a menudo el precio de la claridad.

3. Los equipos se reúnen para resolver el problema con una mayor diversidad de perspectivas

Una vez que los líderes han aclarado el problema de primer orden a resolver, necesitan aumentar la diversidad de las personas y equipos que reúnen para resolverlo. Recurrir a los sospechosos habituales, o equipos homogéneos de especialistas establecidos, puede cerrar algunas de las ideas más interesantes - y reducir la probabilidad de éxito.

Existe vasta evidencia empírica que indica que los grupos de personas de diferentes orígenes, con diferentes habilidades y experiencias, tienden a ser mejores en la resolución de problemas que los grupos homogéneos. Sin embargo, los equipos heterogéneos también inherentemente implican cierta fricción, dado que la gente tiene que trabajar con miembros del equipo que son diferentes y piensan de manera diferente. Los equipos heterogéneos son mucho más eficaces que los equipos homogéneos, pero mucho menos eficientes.

Además de la diversidad de perspectivas, las limitaciones son fundamentales. La investigación sobre innovación, creatividad y resultados nos dice que la creatividad sin restricciones es a menudo un derroche, y limitar la innovación puede ser una herramienta poderosa. En otras palabras, los equipos necesitan algunos parámetros específicos - límites y limitaciones - en lugar de una pizarra en blanco. Una comprensión clara de las limitaciones en el esfuerzo creativo es particularmente importante.

Mientras los parámetros estén claros, tener una pluralidad de colaboradores generando una cartera de diferentes soluciones posibles es siempre algo bueno, porque aumenta las posibilidades de que una de las soluciones generadas funcione.

4. La urgencia de la crisis legitima lo que de otra manera constituiría "desperdicio", permitiendo más experimentación y aprendizaje.

Dado el nuevo contexto, la gerencia se preocupa mucho menos por la posibilidad de que algunos, o incluso muchos, intentos de resolverlo fracasen. Nuevos grupos heterogéneos con diferentes combinaciones de capacidades y recursos ahora tienen la libertad de jugar, crear y sugerir ideas que normalmente se habrían descartado. En tiempos de crisis, el riesgo de no encontrar una solución es mayor que el riesgo de desperdiciar recursos en soluciones infructuosas. Eso genera una nueva tolerancia al riesgo y una redefinición de lo que, en un entorno normal, se consideraría desecho o fracaso.

Reducir todos los residuos está bien si el único objetivo es la eficiencia. Pero si hay otros objetivos, como la eficacia, la resiliencia o la innovación, entonces tener algo de holgura es absolutamente esencial si un equipo o una organización es aprender. Tener estos recursos adicionales le da a las personas en todos los niveles de la organización el tiempo y la capacidad para retroceder, reflexionar, pensar y aprender, y por lo tanto la capacidad de probar múltiples enfoques, sabiendo que algunos fracasarán.

En tiempos que no son de crisis, los líderes deben examinar detenidamente las herramientas de gestión que utilizan para justificar la asignación de recursos a nuevas ideas. ¿Están limitando demasiado el universo de ideas potenciales? Por ejemplo, ¿se está utilizando un análisis de costo-beneficio para decir no a proyectos riesgosos? Un enfoque basado en la holgura y las opciones permitirá a los equipos experimentar, porque hace hincapié en el aprendizaje y la elección en torno a un objetivo muy centrado

Los líderes también necesitan valorar estos proyectos por el aprendizaje y la opcionalidad que proporcionan a sus organizaciones - no sólo por su capacidad de ser monetizados en el mediano plazo. Atribuir valor a la opcionalidad a largo plazo que los nuevos productos o capacidades les dan, en lugar de invertir sólo en la funcionalidad a corto plazo, debe aplicarse a las inversiones tanto en personas como en productos.

Por supuesto, la holgura cuesta dinero, por lo que las organizaciones a menudo no distinguen entre el despilfarro inútil y la holgura necesaria. Sólo las condiciones de profunda incertidumbre (como durante una pandemia mundial) nos permiten ser tolerantes a lo que de otro modo se consideraría un desperdicio. Pero si se opta por la holgura del sistema en los buenos tiempos, es probable que tenga que gastar (es decir, residuos) más en la creación de capacidad de recuperación en los malos tiempos.

Otra forma de crear holgura - y de preocuparse menos por los residuos - es invertir en múltiples soluciones potenciales, incluso si sólo algunas de ellas realmente funcionarán. Esto es similar a que los inversores respalden una cartera diversa de startups de alto riesgo cuando existe una incertidumbre considerable sobre cuál es probable que satisfaga mejor las demandas de un nuevo mercado en desarrollo.

Y finalmente, las y los líderes deben abogar por la holgura en sus organizaciones. Tienen que argumentar a favor de ello, recordando a la gente que la holgura no sólo crea un amortiguador contra las crisis, sino que también crea las condiciones en las que la gente puede aprender y la organización en general se convierte en un lugar menos arriesgado y menos frágil. Para las iniciativas que no producen éxito, los líderes necesitan comunicar que el fracaso es una parte inherente - y, de hecho, crítica - del proceso.

5. Debido a que la crisis es sólo temporal, la organización puede comprometerse a un esfuerzo muy intenso durante un corto período de tiempo.

Las crisis no son normales, y las/los líderes no deben pensar que lo son. Sin embargo, al igual que con las cuatro condiciones anteriores, hay algunas maneras en que gerencia pueden crear condiciones indirectas de crisis para mantener el esfuerzo masivo de las personas.

La primera razón por la que este enorme esfuerzo es posible es el hecho de que las crisis suelen estar limitadas en el tiempo. Poner un plazo para cuando llegue el fin permite que el gran esfuerzo requerido durante este tiempo de una manera que simplemente no sería posible si creímos que esto tenía que ser sostenido indefinidamente.

Aunque los costos humanos de trabajar con intensidad a nivel de crisis son claros, los beneficios de los intensos esfuerzos limitados en el tiempo son bien conocidos. La existencia de una fecha límite ayuda a amplificar significativamente

el esfuerzo. Cuando hay un plazo y la gente sabe que tienen sólo un tiempo limitado en el que dar su máximo esfuerzo, el esfuerzo que pueden reunir es enorme.

Las y los líderes deben diseñar una cadencia apropiada para la innovación en tiempos de “no-crisis”, que probablemente ocurrirá en un período de tiempo mucho más largo. Esto requiere que los líderes traduzcan la prioridad de primer orden en métricas de resultados a largo plazo (a menudo de tres a cinco años) y luego rompan el cronograma en una serie de hitos a corto plazo (marcadores trimestrales o semestrales). Estos hitos a corto plazo ayudan a las personas a evaluar el progreso a lo largo del camino, generando información sobre lo que está funcionando en relación con lo que se esperaba para que el equipo pueda corregir el curso según sea necesario.

Estos hitos a corto plazo también ayudan a las personas a mantener su entusiasmo por el objetivo a largo plazo, porque el progreso se siente más inmediato y real - una parte crítica de limitar la fatiga.