U

na de las decisiones más importantes que debe tomar la gerencia es la determinación de la capacidad. Pero de qué capacidad se trata, pues una organización tiene capacidad para hacer muchas cosas, todas ellas en cumplimiento de unos objetivos que sin duda son los estratégicos, que garanticen la sostenibilidad, una ventaja competitiva y lo más importante la generación de valor.

Una aproximación sencilla pero comprensible de capacidad es la potencialidad de una organización para producir un bien o servicio, a partir de unos recursos. Esta capacidad se refiere y se expresa en horas de trabajo de la planta, unidades, horas hombre y horas máquina y otra variable importante es el periodo de tiempo para el cual se hace el cálculo.

Las capacidades: **teórica** y **práctica**, que dependen de los recursos, para la primera trabajando al 100% y para la segunda considerando eventos que la disminuyen como los paros sociales, técnicos e imprevistos o variables desconocidas que generalmente son de origen externo. Las otras capacidades son la **normal** y la **esperada**, que dependen de los requerimientos del mercado. Para la capacidad normal el promedio de los requerimientos del mercado entre el mediano y largo plazo y para la esperada lo que se espera requiera el mercado en el corto plazo, es decir, un año.

Lo anterior acorde a la aproximación de la definición anotada, pero estas acciones están alineadas con la estrategia, corresponde al compromiso adquirido con los accionistas, con las expectativas creadas al mercado, a las prácticas de responsabilidad social, etc., surge entonces el concepto de Capacidad Estratégica (CE)

La Capacidad Estratégica es aquella que considera no solo los recursos tangibles, sino además los intangibles, todos ellos enfocados a crear capacidad de Innovación, aclarando que se debe diferenciar estrategia de innovación, pues esta última debe ser gestionada, pues es un apoyo fundamental en la formulación de las estrategias y en la creación de una ventaja competitiva.

Se requiere liderazgo y estructura, es decir un compromiso de la alta gerencia y una estructura interna especializada que sea soporte y apoyo a la innovación. Procesos y herramientas, los procesos de innovación incluyen descubrimientos, generación de ideas, análisis y selección, oportunidad para la experimentación, verificación del alineamiento estratégico. El Capital Humano, requiriendo cambios en su tratamiento, valores, perfiles, compromiso, motivación, capacitación, retención. Cultura y valores, se debe garantizar el apoyo a la innovación y a la experimentación y los valores, respetando la diversidad de pensamiento y siendo consistentes entre lo pregonado y lo permitido, desde luego esto implica riesgos, pero se vive el dinamismo en la organización, no se restringe la creatividad y permanentemente se observa al interior y exterior de la organización conociendo el entorno y facilitando los ajustes de cambio.

Carlos Caro Romero