Cómo escapar de la trampa del éxito sin caer en otra

Un estudio sugiere que un período de éxito puede lastrar la innovación incluso en las empresas consideradas "racionales" o "hiperparanoicas". El profesor del IESE Enrique Ide ofrece consejos para escapar de esa trampa del éxito.

1 de marzo de 2021 | Actualizado 25 de enero de 2024

©IESE Business School

- **Se dice que algo de paranoia puede ayudar las empresas establecidas a superar el llamado "síndrome del éxito". Ahora bien, al perseguir todas las innovaciones potenciales, las hiperparanoicas minan la motivación y la moral de sus empleados.**
- **El compromiso de la alta dirección es clave para la innovación.**
- **Si una empresa tiene problemas de credibilidad interna, la alta dirección debería crear una división separada para innovar sin restricciones.**

Por Enrique Ide

Los estudios han demostrado que las empresas establecidas, en especial las más exitosas, tienen problemas para innovar y, a veces, se ven abocadas a desaparecer precisamente por un cambio tecnológico. Ese "síndrome del éxito", que popularizó Clayton Christensen en 1997 con su superventas *El dilema de los innovadores*, ha dado mucho que pensar a los directivos.

Se han estudiado un sinfín de posibilidades para explicar dicho fenómeno. La más conocida es la idea de que un período de éxito distrae a la alta dirección, llevándola a pensar que no vale la pena tal o cual nueva tecnología o producto. Para esos casos, el tratamiento es sencillo: con tal de escapar de la trampa del éxito, la alta dirección debe permanecer vigilante, paranoica incluso, respecto a cada producto o tecnología que llegue al mercado.

Sin embargo, ¿la historia acaba ahí? Para nada. A lo largo de mi investigación, he descubierto que un período de éxito puede lastrar la innovación incluso en las empresas consideradas "racionales" o "hiperparanoicas". Eso ocurre porque los empleados se desmotivan a la hora de participar en los cambios. Intuyen que, si la innovación no da resultados inmediatos, la alta dirección volverá al viejo y rentable negocio de siempre. Por tanto, temen desperdiciar tiempo y esfuerzo. Ese conocimiento no solo arroja luz sobre cómo diseñar mejores estrategias de cara a los cambios, sino que también destaca lo malo de ser demasiado paranoico.

El problema se agrava en el caso de las innovaciones disruptivas o "arquitectónicas", pues cambian por completo la forma en que se hacen las cosas y suelen requerir una gran implicación de los empleados.

¿Cómo combatir la trampa del éxito?

Entonces, ¿están apañados los que tienen éxito? ¿Pueden hacer algo para superar ese problema? En mi investigación he detectado varias acciones complementarias con las que es

©IESE Business School

factible abordarlo:

1. Cuando una empresa decide cambiar de rumbo, la alta dirección debe comprometerse a ello. Eso convence al resto de que sus esfuerzos no serán en vano... ni siquiera, en caso de que los resultados tarden en llegar.

2. Confianza y comunicación son importantes. El compromiso de la alta dirección es inútil si los empleados no lo conocen o no confían en sus líderes.

3. Cuando falta confianza y compromiso, una buena solución es crear una división aparte dedicada a innovar. Ese equipo debe dotarse de un presupuesto propio y autonomía en la toma de decisiones. Así se evita caer en la tentación de dejar de innovar antes de tiempo.

4. Cuando sea posible, hay que llevar a cabo experimentos a pequeña escala (por ejemplo, crear y probar prototipos) antes de poner a trabajar al conjunto de la empresa en una innovación concreta. Los experimentos a pequeña escala que obtienen resultados positivos mejoran la confianza. A su vez, la alta dirección se vuelve menos propensa a volver al negocio previo si surgen problemas inesperados durante la implementación.

La paranoia es un arma de doble filo

Así como el compromiso de la alta dirección con el nuevo rumbo de su empresa es crucial para motivar a los empleados a que participen en los cambios, si se pasa de paranoica respecto a las nuevas tecnologías tendrá en sus manos un arma de doble filo.

El desarrollo desesperado de cada una de las posibles nuevas tecnologías, si se hace por miedo a que alguna amenace la existencia de la empresa, es perjudicial para la motivación y la moral de los empleados.

De hecho, aunque esa paranoia da a entender que tal empresa no se queda anclada en el pasado, (es decir, en el período de éxito), los empleados continúan preocupados por que sus esfuerzos se desperdicien. Intuyen que la organización cambiará de rumbo al azar.

El caso de BioNTech, creadores de la vacuna Pfizer-BioNTech COVID-19 (junto con el gigante farmacéutico Pfizer), es un ejemplo concreto de este fenómeno.

En un simposio académico reciente, el premio Nobel Oliver Hart preguntó a Ugur Sahin, fundador de BioNTech, por qué decidió crearla como una empresa separada en lugar de trabajar directamente para Pfizer. Su respuesta fue reveladora: habían intentado colaborar

©IESE Business School

con la industria farmacéutica pero, tras dos o tres años juntos, habían visto como la alta dirección optaba por frenar todas sus iniciativas debido a que la empresa "seguía un rumbo distinto". Según Sahin, era de lo más frustrante invertir tiempo en un proyecto conjunto que quedaba paralizado a pesar de cumplir con las expectativas. "Comprendimos que si queríamos desarrollar medicamentos tendríamos que crear nuestra propia empresa", aseguró.

Que la experiencia de Sahin al trabajar con empresas establecidas sirva de aviso: a menos que estas se comprometan realmente y se lo comuniquen con claridad a sus empleados, la moral de su gente se verá afectada y no habrá manera de alcanzar la innovación.

Una versión de este artículo apareció por primera vez en Forbes.com con el título: "Why Hyper Paranoid Companies Can Still Fall Prey To Success Syndrome".

Enrique Ide

Profesor de Economía del IESE, especializado en Organización Industrial y Economía de la Organización.

©IESE Business School