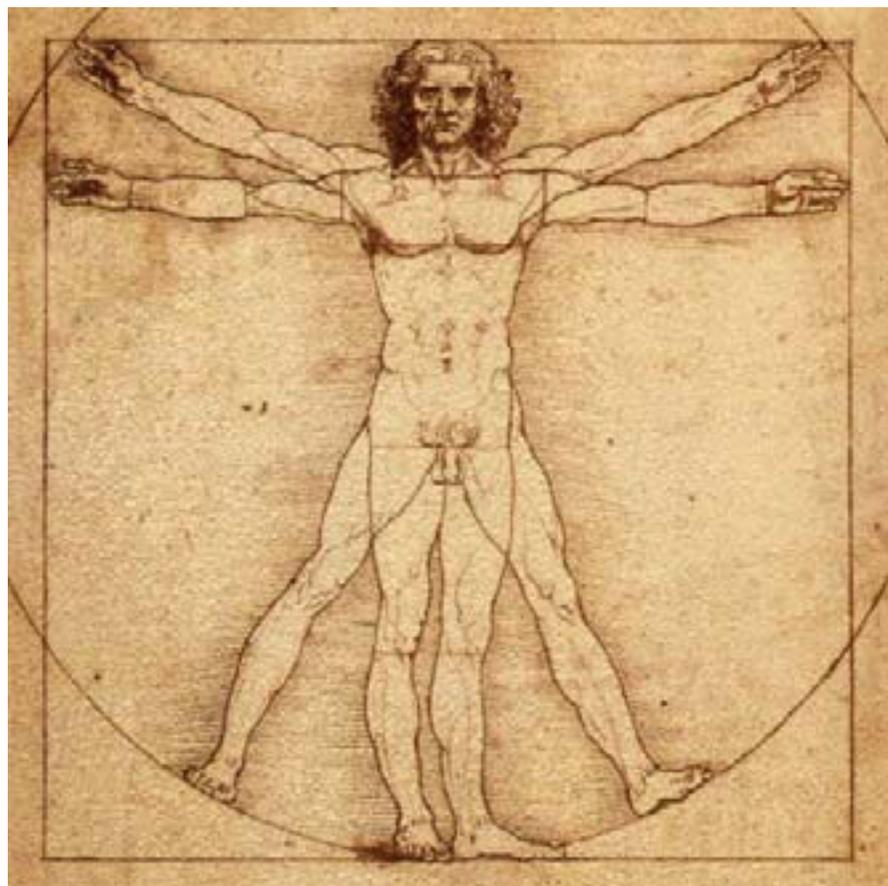


# Inflados y Descarriados

*Por Horacio Marchand*



*Todos tendemos hacia la polarización. Si nos dejan solos acabamos en el extremo, polarizados, unidimensionales.*

*Sin contrapesos, fácilmente podemos  
convertirnos en nuestros peores  
enemigos y darle rienda suelta a nuestras  
propensiones, obsesiones y compulsiones,  
llevándonos de encuentro al negocio y  
potencialmente a familia y amigos.*

---

Los contrapesos son indispensables. Sin contrapesos perdemos perspectiva y sesgamos el juicio. Es que el problema ajeno siempre es más fácil de diagnosticar. En términos coloquiales a este fenómeno le llaman “ceguera de taller”, en **psicología** “protección inconsciente del ego”, la “parte ciega” o simplemente “negación”.

Un contrapeso es una realidad que de repente se te estrella en la cara; alguien que se atreve a decirte lo que piensa; una crisis que rompe con tu zona de confort y te reta en tu paradigma predominante.

Por definición, los contrapesos generan confusión y son incómodos, por lo que suelen ser silenciados o nulificados, consciente o inconscientemente, a base de dinero, autoridad, chantajes, racionalización, persuasión, dogmas, fanatismos, evasión, entre otros.

Y una vez que la persona elimina los contrapesos todo lo mira con un solo lente, con una sola perspectiva, y para todo aplica la misma receta.

Por ejemplo, si la mono-perspectiva de un ejecutivo es bajar gastos y ser **eficiente**, los problemas de la empresa los explicará siempre como que faltó hacer más ahorros. Si una persona ve con el lente del compromiso todo, desde guerras, suicidios, quiebras y hasta divorcios serán explicados como falta de **compromiso**. Si se trata de **religión**, dirá que los problemas y soluciones son provocados

por ser un buen o mal creyente. Si se trata de un complejo, dirá siempre que es un complot.

A falta de contrapesos la visión se filtra, se sesga y busca comprobación externa *hasta que la encuentra*, reforzando así el ciclo de negación.

La **polarización** por falta de contrapesos es sin duda una de las causas principales de fracasos empresariales. ¿De qué otra manera se puede explicar que ejecutivos o dueños de negocios exitosos caigan eventualmente en entropía y lleven a la ruina a sus negocios?

**Lee Iaccoca**, famoso por su rescate de **Chrysler** hace casi 30 años, tuvo que ser removido de su cargo porque, tras el rescate, estuvo a punto de llevarla a la bancarrota una vez más por su anhelo de diversificación en emprendimientos espaciales.

A **Jan Carlzon** le pasó algo parecido: rescata a **SAS** (Scandinavian Airlines), se hace famoso, escribe un libro (“Momentos de Verdad”), para luego ser removido de su cargo porque se veía venir nuevamente una baja crónica en rentabilidad.

El conglomerado surcoreano **Daewoo**, fundado por **Kim Woo-choong**, en su tiempo una celebridad, llegó a ser uno de los más grandes del planeta. Un día, dice el mismo Woo, decidió crecer al triple de lo que “cualquier otro lo haría” y acabó por llevar a la bancarrota al negocio y terminar en prisión.

Y hasta el genio de **Michael Porter** se ha enfocado últimamente en defender su rebasado modelo que concibió hace décadas, en lugar aplicarse a generar nuevas y complementarias formas de pensamiento; un desperdicio enorme de talento.

En una bella paradoja está la contraparte: a veces las ideas polarizadas acaban por convertirse en éxitos de mercado. Loco se le dijo a **Ted Turner** con su canal exclusivo de noticias 24 horas; loco se le dijo a **Michael Dell** por vender sin el uso de canales tradicionales.

Es un tironeo de fuerzas: entre convergencia -monoperspectiva- y la divergencia -multiperspectiva; entre acertar y fracasar rotundamente. La monodirección te puede llevar a tener un éxito en el mercado, pero si no incorporas en algún momento la divergencia y lo heterogéneo, con el tiempo, el éxito dejará de serlo.

Por eso es tan peligrosa la homogeneización en los ejecutivos y la falta de consejo independiente y auténtico. He visto organizaciones donde la voz del jefe jamás es cuestionada y todo mundo le da por su lado. El líder inseguro acaba por rodearse de *Yes Men*, sin voz propia, y son recompensados por su cómoda pero peligrosa complicidad.

Finalmente, hay que hacer una mención especial sobre la **arrogancia**. Ocurre cuando creemos que ya encontramos la receta, cuando creemos saberlo todo “por los años de experiencia” o por el éxito adquirido o simplemente porque leímos un libro.

Cuando nos inflamamos dejamos de aprender y esto es, sin duda, el principio del fin.

---

---

*Horacio Marchand Flores*

*([horacio@horaciomarchand.com](mailto:horacio@horaciomarchand.com))*

*Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.*

*Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.*

*[www.horaciomarchand.com](http://www.horaciomarchand.com)*

