

**Horacio  
Marchand**  
PhD



**MI  
OTRO  
YO**

# MI OTRO YO

**EL "OTRO YO" ES UN SER IMPREDECIBLE QUE VIVE DENTRO DE NOSOTROS,  
QUE AFLORA DE LAS MANERAS MÁS EXTRAÑAS Y EN LOS MOMENTOS MENOS ESPERADOS.**

¿Qué le pasó a Madoff?

¿Qué necesidad de cometer un fraude de 50 mil millones de dólares, si aparentemente lo tenía todo?

¿Cómo un hombre millonario, respetado en círculos financieros y sociales del mundo, ex presidente de la Bolsa de Valores Nasdaq, con una estable vida familiar, pudo haber despojado a tanta gente de sus ahorros?

Son cada vez más evidentes las instancias de personas que tienen una doble vida; donde por un lado son empresarios ejemplares, líderes exitosos o personas "normales" y por otro cometen actos incomprensibles, como si cargaran una sombra que parece controlarlos.

Y esto no es exclusivo del mundo de los negocios; vemos también cómo líderes religiosos, idolatrados, se envuelven en actos de pederastia o abuso psicológico; cómo líderes políticos envían a miles de jóvenes a pelear guerras caprichosas; cómo un hombre, que sus vecinos describían como tranquilo y hogareño, es capaz de secuestrar a su propia hija por décadas, abusar de ella sexualmente e incluso concebir hijos; cómo una abnegada ama de casa ahoga en la bañera a sus cuatro hijos.

Y no es que estos actos escalofriantes sean nuevos, lo que resalta es que gente que a la vista "sería incapaz de hacerlo", ya sea por su personalidad o por su profesión, resulta que delinque de manera de compulsiva, como si estuviera "poseída"

Lo más fácil es echarle la culpa al diablo, que pareciera es un agente que subcontratamos para asignarle toda nuestra parte oscura, primitiva, degenerada o perversa, porque ilusamente creemos que somos unidimensionales y que estamos configurados sólo con ingredientes "buenos".

Lo más difícil es enfrentarnos a nosotros mismos y entender que hay virtudes y vicios dentro de cada uno de nosotros, que somos buenos y malos, que somos luz y sombra; todo simultáneamente.

Si negamos esta condición y la reprimimos por completo, ya sea por dogma, creencia, ignorancia o simplemente porque nos sentimos moralmente superiores, corremos el riesgo que termine por controlarnos.

¿Acaso tenemos alguna otra entidad o energía que vive dentro de nosotros y nos controla?

¿Acaso no nos conocemos lo suficiente?

Pareciera que no.

Tenemos partes en nuestra personalidad que son ciegas, desconocidas, subconscientes o automáticas, o como se les quiera llamar, y que a través de diversos estudios, en particular la neurociencia, se ha comprobado que concursan e incluso determinan nuestras decisiones; mucho más de lo que les habíamos dado crédito.

Tenemos "tres tipos de cerebros" --por lo menos tres, me

atrevería a decir yo-- conforme lo propone el neurólogo Paul MacLean: el cerebro reptiliano, que compartimos con los lagartos; el cerebro límbico, que nos asemeja al resto de los reptiles y a los mamíferos; y el cerebro cortical, que ya se desarrolla en algunos mamíferos pero que alcanza su máximo exponente en el ser humano; estos tres niveles pueden ser fácilmente apreciados en la secuencia del desarrollo cerebral en el feto.

El cerebro más primitivo, el reptiliano, nos entronca con nuestras raíces y se encarga de automatizar nuestras respuestas y de marcar nuestro territorio.

El cerebro límbico controla lo relacionado con nuestros afectos, lo visceral, nuestras motivaciones y se relaciona directamente con la agresividad, el alimento, el apareamiento y la autodefensa.

El cerebro cortical, el cerebro superior, nos distingue del resto de los animales y es, hasta ahora, la culminación de la evolución. Está dividido en dos hemisferios y a su vez en lóbulos: los lóbulos temporales se ocupan del lenguaje y la audición, y es también donde parece alojarse la memoria; los lóbulos occipitales son los encargados de la vista; los lóbulos parietales son los que rigen nuestros sentidos.

En los lóbulos frontales es donde se aloja lo que denominamos "inteligencia". Aquí es donde predominantemente se planean y se deciden nuestras estrategias, donde pensamos lo que debemos o no hacer y cómo hacerlo.

Naturalmente que falta la dimensión simbólica, metafísica y existencial, pero basta con decir que no somos remotamente uni-dimensionales.

El "otro yo" es un ser impredecible que vive dentro de nosotros, que aflora de las maneras más extrañas y en los momentos menos esperados. Lo podemos ver cuando nos enojamos tan intensamente que nos sorprende, o cuando sobre-reaccionamos, negativa o positivamente, a estímulos ordinarios.

El corolario psicológico del "otro yo" -más allá de las posibles razones orgánicas o médicas que pudieran existir- dice que entre mayor la represión y el rechazo del total de nuestras características, tanto buenas o malas, o la falta de integración de las mismas, en ese grado potencialmente pudiéramos dar el bandazo hacia lo inesperado.

Los planes de estudio de las Universidades contemporáneas, y la sociedad en general, ponen

poco esfuerzo en formar personas integrales y con conocimientos humanistas en función de que conciben al mundo bajo el enmarque de la Ilustración, el método científico, el capital y las economías de escala.

Ejecutivos y empresarios estudiamos carreras de negocios y salimos expertos en finanzas, leyes, marketing, sistemas de información, etcétera, pero en la primera crisis personal, en los primeros síntomas de una depresión, angustia o confusión existencial nos encontramos lisiados emocionalmente.

Somos el equivalente a analfabetas emocionales y no sabemos qué hacer, cómo manejarlo, a quién acudir. Y entonces terminamos por hacer mucho más de lo que ya sabemos hacer: trabajar, reprimir y trabajar.

En este sentido el trabajo es la excusa predilecta, el escondite-camuflaje, la justificación perfecta. Con esto, lejos de conocer los mecanismos de defensa -y otros fenómenos psicológicos- y enfrentarlos, discutirlos y sacarles provecho (porque son mensajes y energías poderosas), éstos son reforzados y el círculo vicioso se alimenta.

Esto resulta por no ser sostenible y viene el famoso breakdown, el burnout, el sumernage o como simplemente lo describe la gente del campo "andaba presionado, hasta que tronó".

*Es importante el desarrollo personal, no sólo el profesional.*

*Es importante la vida interior, no sólo la exterior.*

*Es importante el espíritu (o como cada quién opte por llamarle), no sólo la materia.*

Mientras la ciencia avanza y la tecnología y el capital se convierten en supremos, pareciera que vamos perdiendo nuestra dimensión humana y seguimos subestimando nuestra configuración psicológica -quizá por su condición abstracta, quizá como mecanismo de defensa.

Entre el gran cuerpo de estudios e ideas sobre la complejidad del humano, me permito presentar algunas.

La Sombra: Jung la definió como la parte del subconsciente que acumula lo que el psique reprime; aquello que no le gusta al ego, por ejemplo, instintos agresivos, sexuales, envidia, etcétera. En la sombra también radica aquella parte de la personalidad que el individuo no desarrolla ni explora.

Y están los complejos que Jung describió como aquellos que: "intervienen con las intenciones y la voluntad del individuo, afectan el desempeño, aparecen y desaparecen según sus propias leyes; pueden provocar obsesiones, influir en el habla y en las acciones; todo de manera inconsciente. En resumen: los complejos se comportan como seres independientes".

Y todos tenemos un grado u otro de sombra y complejos; es imposible no tenerlos. Y lo divertido, y lo peligroso, es que por naturaleza no estamos conscientes de ellos.

Uno de los más grandes descubrimientos de principios del Siglo XX fue la existencia del subconsciente; de esa parte clave dentro de nosotros, y fuera de nuestra consciencia, que al parecer influye dramáticamente en las decisiones.

Freud argumentaba que el subconsciente se manifiesta en nuestros sueños, en nuestros errores, en actos tanto grandiosos, como de autosabotaje, así como en acciones que ni siquiera imaginábamos éramos posibles de realizar.

Los mecanismos de defensa freudianos son las operaciones que conforman un patrón de conducta protectorio contra aquello que genera ansiedad, culpa o algún otro sentimiento desagradable.

La represión se encarga de rechazar, inconscientemente, algún deseo o pulsión manteniéndolo fuera del consciente.

La negación ocurre cuando lo reprimido "brota" a nivel de la conciencia a través de un señalamiento, o de un evento, y la persona lo niega, como diciendo: "Esto no es mío, ¿cómo crees que soy capaz de esto?".

La racionalización quiere mantener ocultas las verdaderas motivaciones a base de explicaciones, frecuentemente a posteriori; todo lo trunca a base de "lógica".

La proyección, discutiblemente el más visible de los mecanismos, consiste en que el material reprimido se observa fuera de uno mismo y se le atribuye a otras entidades. Las cosas y personas objeto de la proyección en realidad funcionan como un espejo que muestra partes de nosotros que no hemos integrado.

Una proyección se puede detectar cuando algo te genera una emoción intensa, tanto de odio como de fascinación absoluta.

Von Franz, prolífica escritora y discípula de Jung, señala que en muchas culturas, desde antaño, a las proyecciones se les asemeja a proyectiles que se "avientan" a personas que capturan nuestra proyección.

En Latinoamérica y en Grecia, por ejemplo, es común hablar de que alguien causó "mal de ojo", que alguien fue objeto de una maldición, o que conviene le hagan una "barrida" para sacudirse las malas vibras.

Dos de las manifestaciones de la proyección son: los chivos expiatorios y las ovejas negras.

Los chivos expiatorios son personas-target, o grupos, que les "aventamos" nuestra propia sombra e incluso llegamos a sacrificar para purgar y limpiar nuestras culpas y defectos.

De repente se ofrece que alguien cargue con la sombra colectiva, o la tribal, como si fuera un depositario de los defectos o deseos no aceptados, además de representar a todo aquello que no desarrolla el grupo.

El chivo, o la oveja negra, se convierten en objeto de ataque constante para eventualmente ser expulsados del grupo.

Algunas otras instancias de chivos.

En lo familiar.- Es el caso donde hay una oveja negra que todo mundo habla de él, o de ella, que es constantemente criticado, señalado, excluido. Frecuentemente se le compara con el "bueno" de la familia, con el obediente, serio y formal.

En las comidas del domingo se utiliza su tema como material de sobremesa. "Qué mal, ¿verdad?", pero el mensaje implícito es que "nosotros", que somos el grupo, somos buenos, decentes y puros.

Al señalar, proyectar y depositar la sombra allá, resolvemos artificialmente el tener que enfrentarnos a nosotros mismos y protegemos al grupo. Por eso el chivo, o la oveja, son de una utilidad enorme.

Si el chivo de la familia se harta y se aleja para nunca volver a tener contacto, la familia tiene en sus manos una crisis que resolver, tiene que conseguirse alguien nuevo de quien hablar mal, que sirva de depositario de esa dimensión que no quieren integrar.

En lo social.- El ejemplo extremo es el fundamentalismo, por ejemplo el religioso, desde la inquisición hasta la simple exclusión de los "no creyentes", o la guerra, del antisemitismo hasta las acusaciones constantes de bandos, como contra el fundamentalismo musulmán o el imperialismo norteamericano.

Cuando a Hitler le propusieron que eliminara de golpe a todos los judíos dijo que, de hacerlo, tendría que buscarse a otro blanco de odio porque "nada unifica a la gente como odiar a lo mismo".

En lo político.- Es fascinante observar cómo a presidentes y líderes de naciones se les idolatra y en la primera de cambios, cuando las cosas no salen, se les desprecia. Los presidentes grises de México pasan desapercibidos tras su fin de periodo; mientras que a los presidentes activos, con iniciativas, se les admira para luego odiarlos culpándolos de manera desproporcionada y sumaria a través del fenómeno de proyección activado. De idealizados pasan a ser condenados.

Más ejemplos: Winston Churchill, que tras derrotar al nazismo pierde las elecciones en Inglaterra; Temistocles, que tras salvar a Atenas de la invasión persa en Salamis lo destierran con el sistema ateniense de ostracismo. El caso de Obama es un caso interesante que hay que seguir de cerca.

Von Franz comenta sobre las ovejas negras y chivos expiatorios que: "probablemente son provocados porque es la propia sombra la que atrae a las proyecciones negativas de otros. Cuando la energía de la sombra se libera, 'toma posesión' de la persona, y somete al ego, es forzada a un rol colectivo. Tan pronto la persona se separa del grupo, todo regresa a la normalidad".

Lo paradójico entonces es que cuando se contempla a un chivo o se critica a una oveja es como contemplarse a uno mismo y autocriticarse. Ambos son procesos clave que deben comprenderse para el desarrollo individual, grupal, organizacional y social.

Para Paul Whelan, de la Universidad de Wisconsin, "la mayoría de lo que hacemos diariamente es inconsciente; la vida sería un caos si todo estuviera ahí al frente de nuestra consciencia".

Otro investigador, Daniel M. Wegner, asegura que nuestro 5 por ciento que es consciente suele pasársela explicando, retrospectivamente y con una ilusión de racionalidad, lo que el otro 95 por ciento ya hizo. Incluso llega a cuestionar el llamado libre albedrío que es tan venerado.

Johari lo explica de una manera más sencilla y divide al psique en cuatro cuadrantes: la parte consciente: yo sé de mí, tú sabes de mí; la parte privada: yo sé de mí, tú no sabes de mí; la parte ciega: yo no sé de mí, tú sí sabes de mí; y la inconsciente: ni tú ni yo sabemos de mí.

Y hay otros más: Alfred Adler se enfoca en la compensación y la búsqueda de poder; Viktor Frankl, en la búsqueda de sentido existencial; Albert Ellis lo visualiza como un discurso interno y personal que acaba por convencernos; Fritz Pearls como procesos cargados de "apertura y cierre", de ansiedad, movimiento y resolución. Cada uno de ellos, entre muchos otros, ha hecho su propuesta pero el humano sigue siendo complejo y en buena medida indescifrable en lo individual, pero curiosamente parecido en lo general.

Regresando a Madoff, teóricos y prácticos de la salud mental corren a diagnosticar la razón de su conducta y la más favorecida por el momento es la de sociópata.

Un sociópata es una persona cuyas conductas son antisociales y demuestra una ausencia de responsabilidad moral. Esta persona está interesada solamente en sus propias necesidades y deseos, sin preocuparse de las consecuencias que sus conductas puedan tener sobre otros.

En el ámbito de negocios pareciera que abundan las patologías, aquí algunos otros ejemplos de la sociedad más capitalista del mundo (aunque ocurren en todos lados):

Dennis Kozlowski, de Tyco Internacional, sentenciado a prisión; Michael Milken, de la desaparecida Drexel Burnham Lambert, encarcelado; quiebra Arthur Andersen y se condena a Frank Quattrone; Enron pasa de modelo de gestión de negocios a uno de gestión criminal.

Explicar las causas de por qué les sale "el otro yo" a los líderes es complicado y debe tener muchas vertientes adicionales como: materialismo extremo, traumas y

complejos personales, falta de espiritualidad, errores de gestión y así sucesivamente.

Y basta con leer los diarios del mundo para seguirnos sorprendiendo. No importa la cultura, el país, el ámbito, la disciplina, la edad de los sujetos o el género; todos los días, en lo insignificante y en lo trascendental, siguen apareciendo conductas desconcertantes de personas que "era imposible que lo hicieran".

Por lo pronto, me quedo con ese dicho popular que dice: si algo es demasiado bueno para ser verdad, probablemente no lo sea. Sólo espero que esto no me haga cínico.

Al mismo tiempo me quedo atento para detectar conductas anómalas e inesperadas, incluyendo las propias.

# Horacio Marchand

## PhD

---

PhD en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos especializado en el Lado Ciego de la Administración, de la Pacífica Graduate Institute, Santa Barbara, California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en Marketing de University of Texas, Austin y cuenta con una Licenciatura en Administración por el Tecnológico de Monterrey.

Ha impartido conferencias a miles de personas en eventos públicos y privados, en distintos países y participa como profesor en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en el pasado en la EGADE en Monterrey, Mex.

Publicó el libro de Hipermarketing, Ed Océano en el 2004; un modelo estratégico alineación enfocado al cliente y ha publicado mas de 1000 artículos sobre estrategia, ventas y marketing, para el Grupo Reforma y para más de 20 revistas y portales nacionales y extranjeros.

Tiene experiencia como emprendedor y como directivo en distintos corporativos. Es fundador de **Marchand & Asociados**: una firma de consultoría especializada en estrategia, marketing y ventas, entre otras áreas claves de negocios.

---

[horaciomarchand@marchandyasociados.com](mailto:horaciomarchand@marchandyasociados.com)



©Horacio Marchand | Monterrey, N.L. México | 2017

[www.marchandyasociados.com](http://www.marchandyasociados.com)

**youtube**/horaciomarchand

**twitter**/HoracioMarchand