

8 Pecados del Éxito

Por Horacio Marchand



Ignóralos bajo tu propio riesgo

Los griegos lo registraron en sus mitos. Le llamaban hybristikós que significaba orgullo, insolencia, licencioso; en inglés hubris, en castellano ligado a arrogancia.

*La gloria te cobra, tal como le pasó a **Hércules** quien, engañado, mató a sus hijos; **Agamenón**, triunfador de Troya, asesinado por la trama de su esposa; **Aquiles**, que le dieron la fama negándole su vejez; **Midas**, que con su tacto convirtió en oro todo aquello que tocaba, incluso a su pobre hija; **Icaro**, voló tan alto que quemó la cera de sus alas y murió al caer de las alturas.*

No es el triunfo lo que le causaba el enojo a los dioses, lo que castigaban era que el éxito se subiera a la cabeza, que el individuo se creyera más, superior, imbatible, perenne; *hybristikós*.

Este principio aplica tanto a individuos como a organizaciones y la **personificación**, la tendencia a relacionarse con las entidades, ideas, emociones y cosas en general, como si fueran personas, se refleja en el lenguaje que se usa para expresarse de las organizaciones: la organización *que aprende*, la marca *viviente*, la empresa *inflexible*, *apática*, *copiona*, o bien *entusiasta*, *original*, *abierta* etc.

El *hybristikós* se complica cuando se trata de individuos y empresas que *sí* tienen razones para ensalzarse porque su éxito sistemático es evidencia de que lo han venido haciendo bien. Y esto representa un reto feroz; el éxito también es tóxico, embriagante; sesga, carga, presiona, demanda. Te puede inflar hasta que revientas.

El que está aposentado en el éxito está a un paso de polarizarse y caer en alguna de lo que podría llamarse los 8 pecados:

1. Complacencia, donde *business as usual* genera confort: no hagan olas.
2. Arrogancia, donde el enemigo es inferior: *no te molestes*.
3. Politiquería, donde los feudos contaminan a la empresa: *y yo qué*.
4. Miopía métrica, donde la pérdida de clientes no se detecta: *mientras sigan llegando nuevos*.
5. Uni-dimensionalidad, donde la misma fórmula parece solucionarlo todo: *hazle como siempre*.
6. Fuga de Talento, donde los buenos se van: *que se vayan, se arrepentirán*.
7. Incrementalismo, donde la meta es sólo subir un porcentaje las ventas así como el ahorro en gastos: *más de lo mi mismo*.
8. Negación, donde lo malo ocurre allá: *a mi no me pasa*.

Le llamo pecados pero en realidad son propensiones: una inclinación hacia algo, como si estuviera en la naturaleza del sujeto.

Es que el éxito no tiene fin, la dinámica no termina, el equilibrio se vuelve a romper, el entorno cambia; quedas desincronizado, desfasado, adelantado o atrasado, otra vez. Se paga un precio para llegar y la factura se cobra cuando llegas, si es que no antes.

El triunfo te hace propenso a caer en lo que pudieran tipificarse como las clásicas caídas del que triunfa. Lo que sube, baja.

Arie De Geus encontró que el 33% de las compañías enlistadas en el Fortune 500 en 1970, desaparecieron para 1983 en medio de quiebras, fusiones o des-incorporaciones. Otro estudio más reciente estima que la vida promedio de empresas en **Japón** y **Europa** es 12.5 años; la vida promedio de empresas en **Alemania** ha disminuido de 45 a 18 años, en Francia de 13 a 9 años, en Inglaterra de 10 a 4 años.

Empresas con marcas famosas han visto su capital de marca desvanecerse, como **DEC**, **WANG**,

People Express, mientras que firmas líderes han sido golpeadas en diversos frentes dejándolos adoloridas y con moretones, entre las que se encuentran **IBM, Sears, Microsoft**.

Y están los líderes de industria que han creído que pueden implementar una extensión de marca a casi todo, y se han equivocado: por ejemplo: **Listerine** hacia pasta de dientes, **Coors** hacia agua, **Heinz** (ketchup) hacia comida de bebés, **Adidas** a colonia, **Levi's** a zapatos, **McDonald's** a pizza, **Xerox** a computadoras

En **México**, y en buena parte de **América Latina**, los grandes empresarios --que han seguido siendo los mismos de toda la vida porque el sistema inhibe la evolución del emprendedor-- se han reducido en número, específicamente tras los tratados comerciales y las crisis económicas recurrentes. Otros han sido sacados de sus oficinas, a billeteos, al ser adquiridas sus empresas por extranjeros.

Llegar a las alturas tiene su mérito pero es más complicado lo que sigue. Cuando vas de subida traes hambre, deseo, fuego, ganas de llegar. La pasión alimenta al cuerpo y lo hace aguantar contratiempos, enemigos, competidores, escasez. Los obstáculos sólo reafirman tu

resolución, te haces creativo, combativo, terco.

Una vez arriba, cuando la cima de la montaña se acaba, el cuerpo se afloja, busca donde sentarse, el espíritu se empieza a apagar y tu energía vital puede desaparecer por completo.

Britney Spears lo siente, **Lindsey Lohan** lo siente, **Microsoft** lo siente, **Coca Cola** lo siente, **Michael Jordan** en una ocasión lo confesó.

A nivel político los imperios del mundo, desde **Babilonia, Grecia, Roma, hasta España, Inglaterra, Estados Unidos**, representan momentos históricos ilustrativos y nos dan lecciones maravillosas de cómo nacen y mueren los grandes.

Sin embargo la caída empieza en el psique, en la actitud del que maneja una entidad, en la forma en la que mueve a la organización e interactúa con el entorno, en la predisposición personal de tomar una decisión o la otra; si te defines como guerrero, constructor, estadista ó desarrollador; si estás liberado o acomplejado, si abres el sistema para cambiar o lo cierras para aferrarte a algo que no puede durar.

Pecado 1: Complacencia

Viene del latín *complacentia*, relacionado a estar a gusto con uno mismo, satisfecho, contento. Esta postura de *business as usual* genera un agradable confort y el lema es: *no hagan olas*; quietos, amigos todos, somos una familia feliz.

De los ocho pecados del éxito: complacencia, arrogancia, politiquería, pérdida de clientes, uni-dimensionalidad, fuga de talentos, incrementalismo y negación, el primero es quizá el más difícil porque es cuando la pasión ya se apagó. No es lo mismo cometer un error en el camino a querer ser más, a no querer ni siquiera intentarlo.

La gente que está en esta posición usualmente se siente que tiene derecho a estar bien, a gozar de los frutos de su trabajo o talento, y opta por relajarse. Se le olvida que la vida no es justa, ni se mortifica por darle a cada quien lo que merece; la vida simplemente es, ocurre, nunca deja de avanzar y es fríamente práctica. Ni para qué adentrarse a los temas sobre el saldo acumulativo del **karma** oriental o de la promesa de vida eterna **judeo-cristiana**; esto es otra discusión.

Estamos quizá lejos de haber descubierto la fórmula precisa de “justicia divina” y las cosas parecen simplemente ocurrir. Las tragedias le pasan a buenos y malos, a trabajadores y flojos; los triunfos igual. La competencia en el mercado es de preferencias, competencias, configuración, habilidades, satisfacción, propuestas de valor, dinero. La guerra **darwaniana** entre empresas

rara vez se rige por la justicia. Quizá pertenezca más a la visión de **Nietzsche** cuando se refiere a las tragedias griegas de **Sófocles**: crudas, difíciles de digerir, y reales.

No puedes ponerte a descansar porque la vida no descansa. El mercado cambia, la competencia arremete, el entorno te rodea. El caos tironea al cosmos y el cambio necesariamente se produce en esta tensión. Es duro aceptar que se vive inmerso en la ambigüedad, la ambivalencia, la ansiedad; pero es justamente en este tironeo, en los pesos y contrapesos, donde se construye y se evoluciona.

Es que una vez que tienes la respuesta de todo, las preguntas cambian; una vez que aciertas en el mercado, éste modifica sus preferencias; una vez que descuentas a una competencia, llega la otra.

Si se trata del retiro o de disminuir el paso que a veces acompaña a la edad, entonces se tiene que crear el equivalente a un sistema nervioso institucional que se conecte con la dinámica del mercado y catalice innovaciones en la organización. **Andy Grove**, ex líder de Intel, catedrático, escritor, se va un tanto al extremo y asegura que “sólo los paranoicos sobreviven”, referido a un estado de ansiedad permanente.

Llevado al extremo, con el tiempo, un organismo termina por vivir en la ansiedad o vivir en la depresión. La ansiedad es el boleto para la vida. Estar vivo es estar incompleto, vacío, mocho, y por eso buscamos completarnos, llenarnos, integrarnos. Sólo cuando te dejas caer y dejas de luchar, la entropía te come, te derrumba, mueres y, probablemente, llega la plenitud o ya no importa.

La **Segunda Ley de Termodinámica** (en Física) asegura que *los sistemas aislados se mueven espontáneamente hacia la entropía, que es desorden, caos, disipación, rompimiento*

de patrones y estructuras.

Si una compañía se aísla en su éxito -e incluso en su fracaso- y sobre-rutiniza sus actividades, deja de cuestionarse su existencia, de buscar oportunidades, de autoimponerse retos, acabará por acelerar su caída a la entropía.

Si no vas a algún lado, entonces vas para abajo; si no construyes, te estás destruyendo; si vives en la reacción, te niegas a la creación; si no exploras y descubres, te ensimismas y te destruyes. Como las bicicletas, si no hay rumbo y dirección, se tambalean y se caen.

Una empresa complaciente no quiere innovación. Aunque lo diga y lo prometa, sabotea inconscientemente las iniciativas porque causan revuelo organizacional, rompen con el sentimiento dulce y calentito del confort. El aferrarse al equilibrio mata al espíritu de aventura, conquista y cambio.

Entonces la organización se hace dura, inflexible, cerrada, como todo lo que es viejo. La cadena de valor se desmorona, los jugadores inquietos y emprendedores que formaban parte de la cadena se desalinean y se van por otros jugadores más parecidos a ellos, que compartan su entusiasmo, su interés por innovar. Y los que llegan a suplirlos se parecen al complaciente, hasta que acaban por ser una cadena de complacientes y juntos, tomados de la mano, se van al precipicio.

Y el talento se desespera, abandona al barco. La administración se aferra aún más

y se autojustifica: aquí no caben elementos disruptores.

El sentido de urgencia, de metas, tiempos, desaparece; las fechas se recorren, se dejan las cosas para mañana. Los procedimientos, políticas y reglas se elevan casi a ley divina, se persigue cada punto y coma. Predomina el paternalismo, el subsidio, falta de compromiso individual; el grupo por arriba de la responsabilidad; los campeones del cambio se evaporan y se convierten en fantasmas.

¿Cómo lidiar con la complacencia?

Se requiere de una gran crisis, real o inventada. De algo que le ocurra a la empresa, o que le sea creado, para que rompa su paso amable por el mundo: un susto que los cargue de adrenalina; un oráculo que les diga que van a morir; un héroe que los inspire de nuevo; una chispa que se convierta en sistema; un nuevo sueño que agrande el anhelo.

Y si los jefes son los que forman el culto a la complacencia, esto se complica. Hay que hacerlos entender, implantar nuevas métricas y sistemas de compensación. Pero si la oficina del líder es el mismo templo del confort, entonces no hay otro remedio: hay que invitarlo a que salga de la empresa.

Quizá la amenaza lo despierte del letargo y lo haga estar dispuesto a cambiar la actitud complaciente por una de ansiedad. Todos merecemos una oportunidad, o dos, incluso tres, el tema es que el negocio lo aguante.

Pecado 2: Arrogancia

Viene de *arrogantia* en latín, asociado a asumirse, insolencia, apropiarse; soberbia o actitud de la persona que se cree superior a los demás. Esta postura parte de que el enemigo es inferior y el lema es: *no te molestes*. Por eso la caída del arrogante es la más grande, porque se cataliza justamente en la plenitud del éxito, allá, en lo más alto del vuelo.

Hace miles de años **Dédalo**, un inventor atrapado en la isla de Creta junto con su hijo Ícaro, se dispuso a fabricar unas alas para escapar por los aires. Antes de alzar el vuelo le advierte a su hijo: “**Ícaro**, si vuelas demasiado alto el calor derretirá las alas”. Se elevaron pero **Ícaro**, emocionado con su nuevo poder, se dispuso a hacer piruetas y a volar cada vez más alto; hasta que sus alas se desmoronaron, cayó del cielo y murió.

Hace pocos años, el **Titanic**, “el barco que ni Dios podía hundir” se convirtió en la más famosa tragedia marítima. Curiosamente se nombró en honor a los **Titanes** que fueron derrocados por **Zeus** y sus hermanos. Lo asociado a lo titánico trae una connotación derrotista implícita. Lo titánico se excede, se va de más y se desmorona, el *hybristikós* tiene vigencia corta. Inflarse y creerse Titán es el principio de la caída.

Es que conviene ver a la arrogancia no en su dimensión moralista, sino en las implicaciones que tiene para la toma de decisiones y los riesgos que representa.

La arrogancia puede tener diversos orígenes.

Primero porque los directivos se alejaron de la realidad y se acostumbraron a una posición privilegiada, allá en lo alto. Despachar desde el trono con el tiempo te aísla, te encapsula, y quedas en manos de la multiplicidad de versiones que te presentan los segundos y terceros de abordaje; presentan lo bueno, lo malo lo maquillan, y el **ego** se infla.

Segundo, porque efectivamente le ha ido bien a la empresa y le han ganado sistemáticamente a la competencia, el corolario asumido es: si eres líder, el número uno, quizá signifique que eres superior.

Tercero, porque, independientemente del grado de éxito, en realidad te sientes inferior y tu psique compensa. A la primera victoria limpia, el psique se aferra a ella como oportunidad para compensar el sentimiento de inferioridad. El **complejo de superioridad** está conectado al de **inferioridad**; son el mismo continuo manifestado en formas y momentos diferentes.

Como dice el dicho popular: *el complejo va por delante*. **C. G. Jung** describe cómo trabajan los complejos: “intervienen con las intenciones y la voluntad del individuo; afectan el desempeño consciente; producen disturbios en la memoria y bloqueos en el flujo de asociaciones; aparecen y desaparecen según sus propias leyes; pueden provocar obsesiones, influir en el habla y en las acciones; todo de manera inconsciente. En una frase: los complejos se comportan como seres independientes”.

Y no toda la arrogancia se alcanza a ver a primera vista, también se manifiesta en la toma de decisiones: excesiva auto-confianza, poca consideración de la competencia, nulo interés a considerar elementos que van en contra de la imagen actual, no se soporta el menor cuestionamiento.

El complejo, porque es inconsciente, se fortifica a través de la represión y rebasa a tu consciencia, se le adelanta a tu intelecto y a tu sensibilidad. Si lo ignoras (yo así no soy), éste acaba por dominarte. Hablaré con más detalle sobre este tema en el pecado 8: Negación.

La empresa arrogante es **ciega**. Como ve al mundo bajo una perspectiva de superioridad, entonces sólo ve inferioridad; sobreestima sus fortalezas, subestima sus debilidades y al competidor.

La empresa arrogante es **sorda**. No escucha al mercado. Ignora o minimiza los comentarios de los clientes, prospectos y proveedores. La empresa arrogante se queda **sin olfato** y desconecta a la intuición. Los *insights*, aquellos ángulos intuitivos que se recogen del mercado y que son semillas de grandeza, no los “huele”; la voz interior, esa que dice desde tus entrañas que vas por buen o mal camino, está amordazada.

La empresa arrogante se hace **inflexible**; al contrario, pide se adapten a ella, incluso el mercado.

La empresa arrogante es **burlona**. Ve al competidor para abajo y se la vive señalando sus errores y deficiencias. Vive en una posición existencialista que dice: “yo estoy bien, si demuestro que tú estás mal”. No hay auto-crítica.

¿Cómo lidiar con la arrogancia? Como en la mayoría de los 8 pecados, una gran crisis, real o inventada, ayudará a reenfocar la energía.

Si el líder percibe que la arrogancia empieza a infectar a la empresa y él todavía está a tiempo, podría:

Separar las empresas/proyectos por centros de negocio. No consolidar resultados para que las iniciativas estén evaluadas directamente.

Llevarle cuentas separadas al mejor producto, al “gallo” que mueve a la empresa, al mejor proyecto o servicio, para que se clarifique la visibilidad del resto de los elementos.

Presentar resultados, internamente, sin considerar al 20% de los clientes más rentables.

Invitar a clientes y/o proveedores a tus juntas, que abiertamente digan lo que les gusta o no les gusta de tu empresa. Dales fuerza y visibilidad.

Salir de la rutina, ir a conocer industrias en otros países. Seguramente apreciarás que tu modelo de negocio ya está cambiando.

Pedirle a todos los directivos que salgan a visitar clientes.

Enfocarte a tus líneas de producto de menor crecimiento o de mayor decremento; lo mismo con tus segmentos de clientes.

También hay que traer gente de fuera, que sacuda al barco, que catalice esquemas, y no la sacrifiques a la primera de cambios, porque eso es justamente lo que la organización querrá hacer.

Pecado 3: Politiquería

Viene del griego *politikos*, asociado a la polis-ciudad, *polites*-ciudadano; en latín *politicus*. Desde antes de **Platón**, que nos acuñó como animales políticos, se puede apreciar la propensión a politizarlo todo. La política se hace presente desde la mínima expresión: dos personas; desde aquí empieza el regateo, consciente o inconsciente, y ocurre hasta en las mejores familias.

Llevado a otro nivel la **tribu** es, y ha sido, el eje central del desarrollo humano. Gracias a la tribu hemos sobrevivido como especie y se ha logrado transmitir eficazmente la **mitología** que une a sus miembros.

Como si fuera un mandato de la **psicología evolucionista**, o **socio-biológico** como le llaman ahora, nos movemos en tribus igual que hace cientos de miles de años; en manada, como la mayoría de los animales. Los **etólogos** aún se siguen asombrando de las similitudes entre humanos y otros primates.

Tu vecino se parece a ti, “es gente como uno”, y no se digan los amigos que seguramente viajan a lugares similares, compran en las mismas tiendas, leen los mismos libros, y llevan a las mismas escuelas a sus hijos.

Darwin afirmaba que “sin duda, la tribu que posee miembros de alto sentido de patriotismo, fidelidad, obediencia, afiliación, siempre estará lista para sacrificarse por el bien común. Este tipo de tribu saldrá victoriosa sobre otras tribus y también es un proceso de selección natural”. En

los setentas el antropólogo **Robert L. Trivers** delineó su teoría de “altruismo recíproco”, en esencia: *tú rascas mi espalda y yo rasco la tuya*.

Aunque quizá la conceptualización más sencilla de la tribu sea: nosotros y los otros; infelizmente la historia se ha escrito en base a: nosotros *contra* los otros.

Parecemos pensar: *lo que se parece a mí es bueno, lo que no se parece tiene que ser malo. Lo parecido lo puedo conocer, entender, asimilar; pero lo diferente me da miedo, amenaza mi statu quo, me confunde*.

La empresa es un campo de batalla política. En teoría debería ser *nuestra empresa contra las otras* –la competencia– pero más frecuente es un tema de unos contra otros *dentro* de la empresa. Antes de salir afuera a competir se tiene que hacer una resolución interna.

Por mi parte considero que el diseño organizacional tradicional es obsoleto porque fomenta las divisiones internas, la subdivisión entre grupos, la etiqueta hacia otros, juzgándolos de “inferiores o raros”, los de: *ve ntas son quejosos; recursos humanos, controladores; finanzas, “cuadrados”; marketing, gastadores; producción, cerrados; planeación, no aterrizan, etcétera*.

Sería mejor un **organigrama circular**, con los segmentos de clientes clarificados y los equipos multi-funcionales definidos para servirlos.

Una empresa exitosa quizá sea más propensa a la politiquería ya que la energía hacia fuera, hacia el mercado, está resuelta; el flujo de efectivo está asegurado, el modelo de negocio consolidado. Con la “energía extra” la gente se enfoca hacia quién será el sucesor, a quién invitó el director general a la cena, quién le habla de “tú”, quién se lució en la junta, etc.

La empresa politizada se aplica internamente más que externamente. Los subordinados se deben al jefe en lugar de a la organización o al proyecto en curso. La energía se aplica a defender y extender el feudo, todo tiene cara de ser territorial. Las juntas de negocio son una arena de demostración política.

Los procesos de toma de decisiones se convierten en desgastantes. La politiquería fomenta la venganza entre los grupos y provoca el sabotaje de iniciativas, tortuguismo, afrentas de corte pasivo-agresivo. Se ahuyenta al talento técnico, al que conoce el giro, o lo colocan en un rincón intrascendente.

La empresa politizada se resiste a la menor de las innovaciones porque amenaza al *statu quo*, al *establishment*, al cosmos ya acordado, ganado, negociado. Si se abre el sistema se corre el riesgo de perder territorio. En las guerras tribales se nubla el *big picture* y sólo se ven las ganancias de la tribu competidora: “si no gano yo, tú tampoco, aunque la empresa se la lleve la fregada”.

¿Cómo lidiar con una empresa altamente politizada? Genera, o trae, un nuevo proyecto grande, a la vista, donde se resalte la necesidad de mercado.

Disuelve los grupos, mezcla las tribus; haz promociones de puesto y establece claramente esquemas de compensación diseñados para que dependan unos de otros, el interés tiene pies.

Aplica el marketing hacia adentro: alinea a todos hacia una meta clara y estimulante, fomenta la promoción de cultura como si fuera un mercado meta. Ejerce el liderazgo con mayor visibilidad y fuerza.

Haz también más visible al enemigo-- la competencia. Un elemento externo conviértelo en una GRAN amenaza. Si llegan los

marcianos a invadir el planeta Tierra, hasta **Irán** se uniría a **Estados Unidos**.

Cambia el discurso utilizado y la manera tradicional de expresarte: habla siempre de lo que le conviene a la organización, lo que quiere el mercado. Trae, a cada junta, un invitado invisible o simbólico que represente a tu cliente-meta y que “diga” la relevancia que tiene la discusión para él o ella.

Habla con los dos o tres líderes tribales y diles: o se arreglan o se van. Cumple con la amenaza y de preferencia empieza con el más conflictivo, no necesariamente con el que tenga más poder. También podrías disolver el centro de poder promoviéndolos a otra región o dándoles un proyecto nuevo.

Hay que aceptar que la política es inevitable y hasta cierto punto es sano que haya contrapesos y competencia interna pero, como todo, el exceso acaba en la auto-destrucción.

Horacio Marchand Flores

(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacific 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

Pecado 4: Miopía métrica

Si la patología rebasa a tu instrumento de medición, no tienes remedio; si la oportunidad rebasa a tu instrumento de medición, se te va a ir.

Plotino, fundador del Neo-platonismo, escribió hace casi dos mil años: “nuestro instinto a buscar y aprender, necesariamente nos llevará a ser inquisitivos con la naturaleza del instrumento con el que buscamos”.

Es que el instrumento y la métrica determinan lo que ves y lo que no ves; es más, influyen dramáticamente en lo que decides buscar o no buscar. Existe la **miopía métrica**, la que se refiere más a la métrica utilizada que al resultado del análisis.

Esto me hace recordar el cuento del borrachito, inspirada en una leyenda Sufi, que llegaba a su hogar en la madrugada: al bajarse del auto se le caen las llaves de la entrada, nerviosamente y con el acecho de la esposa, se dispone a buscarlas como loco; un atlético corredor que pasaba por ahí, se ofrece ayudarle a buscarlas pero no aparecen. Desesperado el corredor le pregunta “se te cayeron por aquí?” y el borrachito contesta: “no, se me cayeron por allá, pero allá no hay luz, aquí por lo menos el arbotante ilumina”.

Eso de ir bien o mal en tus resultados, depende de las cuentas que lleves. Puedes llevar cuentas de lo visible pero es lo invisible lo que determina tu futuro; no hay nada más desquiciante que

medir lo equivocado.

En las empresas se sigue utilizando el **cargo y el abono**, la médula del **registro contable**, aunque este método tenga más de 500 años y cada día se encuentre más rebasado.

Una empresa exitosa revisa obsesivamente **su utilidad, su flujo de efectivo, su balance general** y eso está bien, pero rara vez mide: si su base de clientes crece o disminuye; la dinámica del promedio de compra de sus clientes; el grado de penetración que se tiene por segmento; la mezcla de productos que adquieren sus clientes.

Las empresas están organizadas alrededor de productos y por eso hay directores de productos; están organizadas alrededor de regiones y por eso hay directores de regiones; pero lo que conviene es organizarse alrededor de segmentos de clientes y que haya directores de clientes.

El dinero viene de los clientes; no viene de los productos, ni de las regiones y tampoco de la maquinaria, la logística, o los sistemas de información. Entonces, si estamos de acuerdo en que el influjo monetario proviene solamente de clientes, organízate alrededor de ellos, con equipos multi-funcionales, y sírvelos como si cada uno de esos segmentos fuera una empresa.

Pero dado que las **métricas-cliente** no son estándar, la fuga de clientes se reconoce, si acaso, hasta que es demasiado grande. No se mide la erosión sistemática de clientes y por eso es como un cáncer sigiloso que carcome lentamente por dentro a la organización; como bomba de tiempo.

Como en la salud, hay personas robustas pero que, sin conocerlo, construyen internamente enfermedades.

Si te quedas con las mismas métricas, la organización se afloja. El éxito eventualmente

te lleva a zona de confort y dejas de empujar, presionar, ambicionar; pero si cambias las métricas y las afinas, el sentido de urgencia puede revivir y reenfocar a la organización. La empresa exitosa tiene que diversificar sus métricas para seguir ansiosa y no confiarse.

Y no sólo hablo de incorporar nuevas métricas como principio general para combatir la complacencia, sino específicamente me refiero a la **métricas-cliente**. Hay varias propuestas de medición integral, la más popular siendo el **Balanced Scorecard**, pero los formatos no resuelven por sí sólo el tema de clientes.

Es que durante décadas el **marketing** ha estado al margen de los clientes porque los principios conceptuales de la disciplina se formularon en una era pre-digital. Hoy en día es posible, manejable y necesario, monitorear a *cada uno* de los clientes, aunque se tengan a millones de ellos. El poder computacional fomenta al **marketing uno a uno**, y es la punta de lanza del marketing tangible, medible, rentable.

En lugar de segmentar mercados, segmenta tu base de clientes; en lugar de ir por penetración de mercados, ve por penetración de clientes; en lugar de promociones masivas, elabora promociones dirigidas.

Convendría implementarse un **balance de clientes** y presentarse en las juntas de consejo con la misma jerarquía del estado de resultados y el balance general. Sus componentes:

1. Estado general de base de clientes. Número de clientes, tasa de crecimiento, deserción, adquisición, años promedio que un cliente

dura con la compañía.

2. Promedio de compra. Cifra inicial, tasa de crecimiento o decremento en pesos, lo mismo en margen porcentual y en pesos de utilidad bruta.
3. Grado de penetración que se tiene por cliente. Porcentaje promedio que vendemos por cliente, o grupos de clientes, en relación a lo que compra en la categoría.
4. Mezcla de productos que adquieren. Porcentaje de mezcla que compran de nuestro portafolio de productos.
5. Tasa de Satisfacción y recomendación. Probabilidad de que recomienden a la empresa.

Si no se monitorean éstas y otras métricas, lo que puede ocurrir es que mientras el negocio exitoso navega en aguas tranquilas, allá en el fondo del mar se configure lentamente un tsunami potencialmente arrollador y fatal.

Es que en una empresa exitosa la pérdida de clientes puede ser compensada fácilmente con la llegada de clientes nuevos y de ahí que la fuga de estos ingresos no se note en el corto plazo.

Esto resulta engañoso y dañino porque no sólo se dejan de ganar los influjos de clientes que se fueron, sino que se pierde la riqueza de la información, la capacidad de diagnóstico y de resolución de problemas.

Para afinar la puntería la empresa exitosa tiene que incorporar nuevas métricas y, particularmente, una mira con rayo infrarrojo apuntando hacia cada cliente individual; adiós al escopetazo.

Pecado 5: Unidimensionalidad

Heráclito, desde del período clásico, descubrió una de las leyes más intrigantes de la naturaleza: la función regulativa de los opuestos. Le llamó **enantiodromia**, que significa que todo eventualmente fluye hacia su opuesto. La vida es un sistema de autorregulación y, si no hay oposición, no puede haber balance ni energía.

Basado en este principio, le llamé **uni-dimensionalidad** a la empresa que, alimentada por el éxito, se aferra, consciente o inconscientemente, a lo que le ha funcionado en el pasado y persigue sistemáticamente el mismo vector. Y esto tiene todo el sentido del mundo: si algo ya funcionó sería ineficiente no utilizarlo aunque, infelizmente, no es así de sencillo.

Lo excepcionalmente exitoso es producto de la uni-dimensionalidad. No se puede ser centrado, multidimensional, y moderado cuando se trata de innovaciones. Si se es "promedio" en todo, nunca se romperá el molde y quedarás destinado a ser "promedio".

Es justamente el exceso obsesivo-compulsivo el que finalmente logra sobresalir y crear algo nuevo para el entorno. No hay un emprendedor exitoso que no tenga exceso de algo; que no haya pecado de extremista, de radical, de terco.

La paradoja es que una energía hacia un lado te genera necesariamente otra energía al lado contrario. No es fácil asimilar la idea de que la gracia que nos trae la consecución

de un vector, de la implementación de una dirección estratégica, también puede llevarnos a la desgracia; es decir, lo que hacemos con disciplina y tenacidad no sólo produce la ventaja competitiva que deseamos sino que al mismo tiempo se convierte en la semilla de la desventaja.

Un vector implica otro en la dirección opuesta: si una empresa decide realizar una expansión acelerada, esto acabará por desequilibrarla y demandará un esfuerzo de consolidación; y viceversa: la consolidación llevada al extremo acabará por ensimismar a la compañía, entraparla en la rutina, disipar energía, caer en entropía, y entonces demandará un esfuerzo de caos, desequilibrio y expansión. Es como un círculo cerrado o como la curva lemniscata de **Bernouilli** (el signo de infinito).

La innovación te desorganiza y demanda estabilidad; una rentabilidad alta demanda liquidez; la variedad en el portafolio de oferta impacta negativamente a la eficiencia; un esfuerzo de diversificación de mercado demanda mayor atención a la penetración de mercados (más sobre el tema en la serie que llamé: Vector de Opuestos).

Michael Dell escandalizó al mundo cuando asumió la posición exactamente contraria del vector de venta directa y decidió que la marca de computadoras **Dell** estuviera a la venta a través de los canales de distribución tradicionales. Cuando lo cuestionan sobre su cambio radical de estrategia dice: "la venta directa fue una revolución, no una religión".

Pero no sólo es un tema de que la unidimensionalidad te hace vulnerable en el otro frente del vector, sino que las condiciones de mercado se transforman, el entorno se modifica, los consumidores cambian sus gustos, llegan competidores nuevos.

Habrán divisiones **geo-políticas** entre naciones pero en realidad son regiones económicas donde las fronteras cuentan poco y los mercados las rebasan fácilmente. Tu competidor no es sólo el que está en la esquina del frente; también es uno que vive a miles de kilómetros y quiere quitarte tu trabajo, mejorar tu producto, invadir tu canal de ventas. El golpe, la agresión comercial, puede venir de lugares remotos y el día menos esperado.

El aferrado a la unidimensionalidad tiende eventualmente a quedar desincronizado del entorno, anacrónico, irrelevante, fuera de sintonía.

La empresa unidimensional siente que posee el **Santo Grial**, la vara mágica, la fórmula secreta del **alquimista**; por eso se confía y un día amanece con el ojo morado, la nariz sangrando, el labio partido.

Es que cuando la receta falla viene un desconcierto terrible. El equipo directivo se confunde, se irrita, y empieza a buscar culpables. Se da el escenario ideal para los chivos expiatorios y ovejas negras; llegan los despidos, el ambiente se hace hostil.

¿Y cómo reacciona la empresa? *Hace más de lo mismo*, con mayor convicción, y lo que logra inconscientemente es acelerar su caída; cuando lo que se requiere es entender otros ángulos y aproximarse al reto con ojos nuevos. Se tiene que evitar el reflejo condicionado de prescribir la receta de siempre, la que lleva a la compañía a sentirse bien porque es terreno conocido y todos saben exactamente su rol.

¿Cómo hacer para no caer en la unidimensionalidad? Procurando la doble misión de optimizar el negocio actual y darse permiso de asignar recursos para la exploración:

1. Asimilar que en la búsqueda de una fortaleza se siembra simultáneamente la semilla de una debilidad.
2. Plantear esfuerzos diseñados para conciliar los opuestos con nuevas métricas y esquemas de compensación.
3. Asignar tareas concretas para buscar nuevos vectores.

Por un lado te afianzas en lo que estás y por el otro te dispones a innovar con experimentos constantes, pequeños y exploratorios; y los persigues, los alimentas, los dejas crecer, les inyectas recursos.

Lo que sigue es la perseverancia. Los proyectos nuevos son los más fáciles de abandonar porque son los que menos se les ha invertido y los que menos garantía de ingreso tienen; pero el costo de abandonarlos es enorme porque se manda un mensaje terrible para la organización: la lectura es “ni para qué intentarlo”, y se hacen “inmunes” a la siguiente iniciativa de cambio.

Si el proyecto-problema lo eliminas en su etapa inicial sacrificas al aprendizaje. Los proyectos de este tipo se conciben no como un fin en sí mismo, sino como un proceso tentativo que se adapta sobre la marcha. El mercado te habla si te afanas en entenderlo pero requiere de interacción en vivo.

Pecado 6: Fuga de talento

Los héroes salen, no se quedan en su casa. Eso fue lo que le dijo **Tetis** a su hijo **Aquiles** cuando éste le pidió consejo sobre si ir a la guerra de Troya o quedarse a gobernar Mirmidón; y **Aquiles** se fue.

Lo mismo han hecho millones de **mexicanos** que se han ido a **Estados Unidos** a través de las décadas. **México**, y **Latinoamérica** en general, pierde su talento porque se van los más aguerridos, los que tienen el arrojo y se apuestan a ellos mismos. A diferencia de lo que se cree, no son los desempleados los que emigran, los que dizque "no tienen opción"; se van los que están bien y quieren estar mejor.

En una encuesta de casi 5 mil mexicanos, levantada por el **Pew Hispanic Center**, se encontró que apenas un 5 por ciento de los entrevistados mencionó estar en Estados Unidos por razones de desempleo.

El arrollador 95 por ciento afirmó que buscaba superarse y mejorar económica y socialmente.

"Nuestra percepción tradicional es que los inmigrantes ilegales mexicanos están desesperados y que son propensos a cometer crímenes, pero ese no es el caso. El desempleo no es la motivación fundamental. El motivador típico es la oportunidad y mejorar los prospectos de largo plazo", dice **Rakesh Kochhar**, responsable de la investigación.

Y no sólo se van los que tienen poca educación y/o que componen la población C y D; también allá se quedan los que estudian su carrera, maestría o doctorado, que tras sus estudios consiguen empleo y ya no regresan. Hay miles de profesores **latinoamericanos** impartiendo clases en las más prestigiosas universidades del mundo; me ha tocado conocer a algunos de ellos y *ninguno* dice que regresará a su País; lo extrañan, sobre todo la comida, pero allá harán su vida. Cuando los confrontas de por qué no regresan, encojen los hombros y ocultan su verdad, como no queriendo ofender.

La energía creativa de México, el perfil arriesgado, aventurero, que puede soportar la incertidumbre y la alienación que provoca estar inmerso en un sistema que no es el nativo, nos abandona todos los días. Las divisas que mandan los emigrantes a sus familias no alcanzan a cubrir el costo de la pérdida de talento. Descontamos el daño que le trae a nuestro País porque no vemos la cifra limpia o la vemos muy "en el futuro".

Además, **México** sigue rezagado en crecimiento y está hundido en un desgaste desesperante de politiquería de quinto mundo. Desaprovechamos recursos, nos perdemos en lo trivial, no hay acuerdos, no hay autoestima, carecemos de imaginación; el sueño de México no existe y optamos por perseguir el american dream.

Así como los arrojados y talentosos se van del ambiente mediocre, también se van de los ambientes donde la innovación y el cambio están estancados. Se van de la empresa exitosa que se relaja con el éxito, que deja de luchar, que se conforma y cae en zona de confort; los dos extremos del continuo funcionan como **expulsores de talento**.

En este tipo de ambientes las estructuras se hacen rígidas; no hay un incentivo para cambiar, sino hacia reforzar —replicar— el mismo modelo que ya probó ser exitoso. La

energía se centra a preservar lo que se tiene y los elementos nuevos, ya sean ideas, procesos innovadores, pensamiento original, son vistos como disruptores indeseables; el sistema está cerrado y ya nadie puede entrar.

De ahí que el talento nuevo, el que necesariamente sube de puesto en las discontinuidades, en las crisis, en los movimientos caóticos, expansivos o de diversificación, no encuentra espacio.

Es que en un ambiente rígido el espacio siempre estará ocupado y no habrá forma de asumir posiciones de liderazgo. El talento joven, de espíritu flexible y abierto, se siente apabullado por la inflexibilidad y cerrazón; entonces se impacienta, no puede soportar la apatía frente a las oportunidades, extrapola y concluye que no tiene futuro. Si se queda en la empresa a luchar, lo más probable es que acabe siendo la oveja negra y eventualmente será señalado como **chivo expiatorio**; se le sacrifica, la cohesión de grupo se agranda y se consolida la configuración estática.

Por eso mejor el talento se va, y lo hace *porque tiene opciones*, porque puede colocarse en otro lado, emprender un negocio o salir del País; mientras que los que se consideran que no tienen opciones se quedan donde están, aferrados a su empleo actual, reforzando el clima organizacional de rigidez. A este último grupo le puedes "quitar las medallas", cambiarlos de puesto, hacerles demociones, bajarles el sueldo, y ahí se quedan.

La fuga de talento es un sistema de alarma muy bien establecido: si se va uno de los buenos, *ok*, si se van dos, tres, cuatro, entonces ya es una tendencia de alerta. Si la empresa reacciona diciendo: "allá ellos, se arrepentirán", se ratifica la patología. Si la frase "nadie es indispensable" se hace dogma, entonces los que quedan ya no corren riesgos ni toman iniciativas; se repliegan y se atrincheran.

También puede ser un tema del perfil de jefe que se rodea de gente que le toma la medida y sólo "le sigue la corriente". Mientras que el talento a veces puede ser un tanto abrasivo; puede disentir o argumentar rumbos alternos.

El jefe que tiene seguridad en sí mismo escucha opiniones en contra, debate y finalmente toma su decisión, mientras que el inseguro acaba por rodearse de gente que siempre le da la razón. Este tipo de subordinado renuncia a su propia personalidad y se modela alrededor de los complejos del jefe; no hace olas, no menea el barco; *sí señor, no señor, lo que usted diga*.

De los ocho pecados de las empresas exitosas, la pérdida de talento quizá sea el más lamentable porque justamente es la gente talentosa la que puede sacar de apuros a una empresa y/o catapultarla hacia una nueva dimensión.

Sin el *quién*, el *qué* y el *cómo* lucen imposibles; primero *quién* y lo demás vendrá solo.

Pecado 7: Incrementalismo

Sísifo era un rey en la antigüedad que tuvo la osadía de desafiar a los dioses, por lo que recibió un castigo infinitamente reiterativo: tenía que empujar una gran piedra redonda a la cima de una colina para que, justo cuando estaba por llegar y culminar su labor, ésta rodara irremediabilmente hacia abajo obligándolo, una y otra vez, a volver a empezar.

En este escenario, las opciones sólo giran alrededor de la productividad: hacer lo mismo con menos, a través de velocidad o fuerza. No le queda otra opción a Sísifo porque el castigo no permite la desviación de rumbo, ni cambio de actividad, ni siquiera de colina, ni de piedra, ni de nada.

Así están miles de empresas en el mundo: haciendo lo mismo, ciclo con ciclo, año con año, donde el reto más grande es 1.- vender más y/o 2.- gastar menos.

La elaboración del **presupuesto anual**, el que va a regir la actividad del año que entra, se ha convertido es un ritual tedioso pero bastante simple: se le sube un porcentaje de incremento en ventas y/o se le baja un porcentaje de decremento en gastos.

Muchos hemos visto como ventas de fin de año se posponen hasta Enero “porque como quiera ya cumplí con el presupuesto de ventas, no me lo vayan a subir más”, y también como gastos

no ejercidos a finales de año se gastan “para que no me lo quiten el año que entra”.

No quiero minimizar la utilidad del presupuesto, por lo menos provee una sensación de certidumbre y control; lo que quiero es cuestionar el pensamiento implícito tras este ejercicio basado en la extrapolación de ejercicios anteriores. La suposición es: que la empresa *ya está haciendo lo correcto, pero no lo está haciendo lo suficientemente bien*; por eso el presupuesto se enfoca en variaciones contra el año pasado.

Esto es terrible porque supone no sólo que lo que se ha hecho hasta ahora está bien, sino que seguirá funcionando, por lo que el reto entonces queda reducido a una cuestión de grado aniquilando al proceso de estrategia: la urgencia mata a lo importante; lo táctico mata a lo estratégico; la extrapolación mata a la imaginación; la continuidad elimina la posibilidad de una discontinuidad; el cómo mata al qué.

Por diseño, la organización se vuelca hacia objetivos cimentados en variaciones contra el año pasado y se cierra a la exploración de nuevas oportunidades. Al medirlo todo de esta manera, la gestión de empresas, por definición incierta y compleja, se sobresimplifica hasta el exceso y la ventaja competitiva actual queda erosionada.

En la llevada de cuentas variantes, la empresa no se da tiempo ni forma para conocer la razón de por qué les va extraordinariamente bien, hasta que les va extraordinariamente mal.

La empresa exitosa que llegó a su **cenit** se acostumbró a los crecimientos consistentes y obsesivamente procura se mantengan, dejando sin espacio a la innovación; atrapada en la **eficiencia operativa** renuncia a la **eficacia estratégica**.

La eficiencia agarró elegancia cuando alguien le llamó **productividad** pero a final de cuentas es lo mismo: maximizar el producto ante determinados insumos. La productividad sigue siendo una métrica relevante pero no determinante cuando a ventaja competitiva se refiere. Es como seguir hablando de **calidad total, reingeniería, economías de escala**; son conceptos valiosos pero difícilmente constituyen ventajas competitivas.

La **eficacia estratégica**, por el contrario, se centra en el mundo de lo cualitativo, en la diferenciación hacia el mercado, en la segmentación sofisticada, en la elaboración de propuestas de valor complejas y orquestadas hacia atrás—difíciles de copiar-- pero entregadas de manera sencilla hacia delante.

¿Cómo combatir al **incrementalismo**? Utilizándolo. Como el principio está tan arraigado en la empresa es mejor utilizarlo como palanca para disparar un esfuerzo organizacional.

Si es tan sacrosanto el presupuesto, entonces ahí hay que construirle un espacio. Hay que asignarle una cifra para invertir en innovación y experimentos estratégicos que tengan el espíritu de identificar nuevas oportunidades para el negocio.

En la medida en que la empresa vaya asimilando el valor de la discontinuidad y la **innovación**, en esa medida los proyectos pueden ir haciéndose de mayor plazo, inversión y complejidad.

Al tiempo que se asigna un presupuesto y un mecánica organizacional, se asignan métricas nuevas, o se revaloran las que ya se tienen, tales como: % sobre las ventas en proyectos de innovación, número de procesos en innovación implementados, número de proyectos llevados a prototipos, número de productos y/o servicios y/o procesos innovadores, % de ventas de nuevas iniciativas, rentabilidad de nuevas iniciativas.

Naturalmente que también se cambian las formas de evaluar al personal y no se diga las variables a considerar cuando se recompensa. El perfil del personal tendrá que modificarse eventualmente, o por lo menos la mezcla entre administradores (mantener) e innovadores (cambiar).

Y en este camino hacia la discontinuidad y la **innovación**, la estrategia central del negocio se revive; es como abrir el sistema nuevamente. Al abrirse el sistema se multiplican los posibles vectores de acción, se incrementa el número de escenarios estratégicos, se reta a la propuesta de valor, se aprecia que las amenazas no son tan pocas ni tan pequeñas.

Para algunos directivos esto puede resultar sumamente incómodo y regresan a manejar su negocio en base a variaciones presupuestales; pero otros se aguantan la incomodidad, se enfrentan a sus propias limitaciones y se zambullen en la incertidumbre. No se trata de más de lo mismo, ni de ser mejor. Se trata de ser diferente, original y, si se puede, único.

Pecado 8: Negación

“De ninguna manera, yo nunca lo haría. Así no soy yo”. Es fascinante observar cuando una persona niega categóricamente algo que es totalmente obvio para los demás. Y paradójicamente, en el grado que se le presiona a que reconozca una conducta o deseo, en ese mismo grado se defiende porque no permite que la posibilidad, o la idea, entre a su psique en función de que amenaza a su propia imagen del ego.

Freud le llamó **Mecanismos de Defensa** a los diferentes tipos de operaciones que conforman un patrón de conducta protectorio contra aquello que genera ansiedad, culpa o algún otro sentimiento desagradable.

Entre los mecanismos más conocidos están la represión, negación, proyección y racionalización. Brevemente los defino:

La **represión** se encarga de rechazar, inconscientemente, algún deseo o pulsión manteniéndolo fuera del consciente. Conviene aclarar que este proceso de “guardar” en el subconsciente no desvanece la energía. **Jung**, discípulo emancipado de **Freud**, afirmaba que la carga psíquica no desaparece sino se transforma: "el principio de equivalencia significa que por cada unidad de energía que se expende o se consume en traer determinada condición, una cantidad igual de la misma o diferente tipo de energía aparecerá en otro lado; mientras que el principio de constancia significa que la suma total de energía permanece constante, y no es susceptible de incrementarse o decrementarse".

La **negación** es el proceso que, cuando lo reprimido “brotó” a nivel de la conciencia a través de un señalamiento, o evento, provoca que la persona confronte determinada represión negándolo, como diciendo: “esto no es mío, de ninguna manera”. Adicionalmente, cuando la persona se defiende típicamente lo hace cargada de intensidad emocional y de exaltación ¡“cómo crees que soy capaz de esto”!

La **racionalización**, que quiere mantener ocultas las verdaderas motivaciones a base de explicaciones, frecuentemente a *posteriori*, lo trunca todo a base de “lógica”.

La **proyección** 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 buena manera de darse cuenta de este proceso, que como los citados son inconscientes, es observar todo aquello que te genera una emoción intensa, tanto de odio como de fascinación absoluta.

Estos mecanismos son relevantes porque a pesar de que estoy hablando de empresas y organizaciones, son los individuos los que toman las decisiones de asignación de recursos; dónde y cómo competir. Una empresa exitosa necesariamente demanda ejecutivos con cualidades *inter e intra* personales.

Otro estudioso de la materia, **Johari**, lo describe en términos de que las personas tenemos cuatro ventanas o dimensiones: 1 (pública): yo sé de mí y tu sabes de mí; 2 (privada): yo sé de mí y tu no sabes de mí; 3 (ceguera personal): yo no sé de mí y tu sí sabes de mí; 4 (desconocida): yo no sé de mí y tu tampoco sabes de mí.

A donde voy es que conceptos, y habilidades, como la introspección, reflexión, confrontación

con uno mismo, capacidad para vivir y operar con duda personal, ambigüedad, ambivalencia, ansiedad, tienen una relevancia contundente. Ejecutivos atormentados, que no saben, o no quieren, lidiar con su psique, o simplemente lo reprimen todo, tienen una caducidad para liderar con éxito una empresa.

Un ejecutivo desconectado de él mismo puede llevar el negocio, en una buena racha, hacia el éxito pero será incapaz de adecuarse a nuevas etapas y circunstancias cambiantes. Cuando la batalla personal, la interna, es tan grande o ya no puede simplemente reprimirse más, la batalla empresarial, la externa, queda minada y sin energía.

Es que finalmente el negocio es una resultante de la condición del psique de sus **líderes**. Un líder seguro y afrentoso se pregunta cómo competir globalmente y tiene la irreverencia necesaria para atacar frontalmente a competidores de cualquier parte del mundo. Mientras que un líder que vive en la negación opta por atrincherarse en su cuartel y se preocupa en cómo defender su territorio.

Lo anterior, me lleva a hablar de dos tipos de estrategias.

La **estrategia defensiva** consiste en el conjunto de esquemas que se encargan de defender la posición actual de la empresa —en particular el marco mental, la actitud competitiva, y la intención estratégica— y que se asemejan a los mecanismos de defensa freudianos, entre otras

cosas, porque se utilizan para justificar un estado ideal que no existe, una posición insostenible, una realidad manufacturada.

La **estrategia ofensiva** coloca sobre la mesa las limitaciones personales --y casi podría decirse que son las mismas que determinan las limitaciones organizacionales— para confrontarlas y así reconectar a la empresa con la realidad, al mismo tiempo que se implantan iniciativas innovadoras para ganarle un paso a la competencia.

El escenario ideal es que mientras nuestra empresa se abre a las discusiones filosas y, hasta cierto punto, personales, que buscan romper los mecanismos de defensa del equipo directivo, la competencia tenga un líder que vive en negación, uno que se aferra a “su” realidad, que niega la fuerza de un competidor nuevo, que minimiza los cambios en el mercado.

Es que si se vive en **negación**, lo malo ocurre *allá: aquí no pasa nada*, o al contrario: una oportunidad, lo bueno, se percibe como amenaza porque cambiaría la configuración organizacional actual y haría obsolescente los sagrados procesos, *que tanto trabajo costó implementar*, y se opta por no verla, ni siquiera explorarla.

Y cuando ya no se miran las oportunidades en un negocio, o incluso en lo personal, es cuestión de tiempo para que la empresa exitosa deje de serlo.

