

# Vector de Opuestos

Por Horacio Marchand



*El psique es un sistema de autorregulación y no hay balance sin oposición. Fue **Heráclito**, genio del período clásico griego, quien descubrió una de las leyes más maravillosas: la función regulativa de los opuestos. Le llamó **enantiodromia**, que significa que todo eventualmente fluye hacia su opuesto.*

---

## Introducción

En un rincón de **Chinatown**, en la ciudad de **San Francisco**, había una tienda repleta de obras de arte. Ahí estaban las pinturas más famosas del mundo en “original”, pintadas a mano, en lienzos enrollados listos para llevar. Predominaban obras de Van Gogh, Monet, Matisse, algo de Miró. Me parecieron increíblemente bien pintadas. Tras una negociada, me llevé un cuadro de **Van Gogh**; caminando me alejé pensando en que su genio fue también su ocaso.

La historia de este cuadro (un cuarto, una cama, dos sillas, una ventana) es que al pobre de **Van Gogh**, atormentado por la esquizofrenia, y mal diagnosticado, como muchos de los problemas personales, organizacionales y empresariales en

la vida, lo encerraron en una institución mental. En su desesperación y soledad se puso a pintar lo que tenía enfrente: su cuarto, no podía controlar su compulsión a pintar.

El artista muere solo, loco, atormentado, enfermo, pobre. Es sólo tras su muerte que se reconoce su genio feroz, su brillantez sin rival, su esquizofrenia desquiciante.

*Es que tu gran cualidad es también tu gran defecto; y viceversa. Lo que te hace grande es lo que te puede hacer pequeño, lo que te hace crecer es justamente lo que te puede arrastrar hacia abajo.*

Un empresario audaz, desordenado, creativo, impulsa al negocio pero lo descontrola en lo administrativo. Un administrador eficiente, conservador, ordenado, consistente, organiza el negocio pero lo asfixia en lo comercial. Es una paradoja interesante, bella, escalofriante, misteriosa.

---

## Los Opuestos de Heráclito y Jung

El psique es un sistema de autorregulación y no hay balance sin oposición. Fue **Heráclito**, genio del período clásico griego, quien descubrió una de las leyes más maravillosas: la función regulativa de los opuestos. Le llamó **enantiodromia**, que significa que todo eventualmente fluye hacia su opuesto (Fragmentos, Heráclito).

**Carl Jung**, influido por Heráclito, afirmaba que la carga psíquica no desaparece sino se transforma -un principio moderno de física- y explica: “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” (Structure and Dynamics of the Psyche).

Lo grande tiende hacia la uni-dimensionalidad. No se puede ser centrado y moderado cuando se trata de innovaciones. Si se es “promedio” en todo, nunca se romperá el molde.

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.

Si todos los competidores ofrecen lo mismo, de la misma manera, al mismo precio, con el mismo empaque, con la misma garantía, con el mismo servicio; entonces nadie ganará dinero. Se caerá en una guerra de precios inevitable. Dos compañías no pueden ganar dinero de la misma manera y subsistir. Una se acaba comiendo a la otra.

---

## Café de Mañana

Todavía no son las 6 de la mañana y elegí un **Starbucks** para escribir esto; porque sabía que estaba abierto, y no solamente porque me quedaba frente al hotel donde me hospedo. Incluso, hace unos días, estando en un pueblito californiano de 3 mil habitantes, en una noche de insomnio decidí mejor levantarme a trabajar; eran las 4:30 de la mañana y ya habían abierto, me cayó como gloria del cielo.

Qué “extremoso” **Howard Schultz**, el que fundó **Starbucks**. Eso de abrir a las 4:30 de la mañana en un pueblo en medio de la nada tiene su chiste, ni siquiera había la clásica fila de gentes hambrientas de cafeína. Cada vez que hay una fila para algo, en el cine, supermercado, tiendas, o la grabación en el teléfono que te dice: *su llamada es muy importante, pero siga esperando*, es que las compañías están ahorrando dinero. Y se podría decir lo contrario, si la tasa de estaciones abiertas es mucho más grande que la gente en el local, entonces sale carísimo.

Pero ahí a las 4:30 de la mañana estaban un par de rubias sonrientes, jóvenes, como si fueran las 4:00 de la tarde, atendiendo a tipos desfasados (había otros dos que llegaron antes). No creo que este horario sea rentable para **Starbucks**, pero ahí estaba el local iluminado, fresco, con música. También suena extremoso eso de abrir una sucursal a escasos metros de otra, a veces en la misma acera.

La expansión de **Starbucks** tiene su precio y su acción sigue a la baja. Algunos académicos ya

insertaron el discurso de que la calidad se está erosionando, que la uniformidad no es como antes, que el personal no tiene el mismo espíritu inicial, que hay retos enormes de control; la historia se sigue escribiendo.

Es que en las decisiones extremosas también está el costo. Por ejemplo, hace décadas la compañía **Apple** buscó balancear la explosión creativa de **Jobs** y contrataron directivos que metieran orden en la casa. Entraron **Sculley** y **Amelio**, que hicieron lo propio en la parte administrativa, pero nunca pudieron replicar la innovación y el estilo de **Jobs**. Hasta que el Consejo acordó reinstalarlo.

**Lee Iacocca**, el héroe de **Chrysler**, salvó de la bancarrota a la compañía pero tan pronto tuvo dinero se puso a invertir en negocios diversificados, incluyendo la aeronáutica, y por poco los lleva a la quiebra otra vez; algo parecido le ocurrió a **Jan Carlzon** con **Scandinavian Airlines**. La compañía **Iridium**, comunicación satelital, tenía conectividad pero no flexibilidad.

Como si fueran chipotes en personajes de caricatura, que le aplastas uno y se baja, pero re-aparece en algún otro lado.

**China** se ha convertido en la gran maquiladora del mundo, provocando una explosión de crecimiento y de contaminación ambiental. **Estados Unidos** tiene el sistema económico más fuerte del mundo, pero un “chipote” es que tiene el liderazgo mundial en consumo de drogas. **México** logró la democracia, pero la clase política se convierte en un freno para el desarrollo.

Un vector implica otro en la dirección opuesta: expansión versus consolidación; innovación versus estabilidad; rentabilidad versus liquidez; variedad versus eficiencia; diversificación de mercado versus penetración.

---

## Los Opuestos en otros Ámbitos

Este principio puede relacionarse a una multiplicidad de ámbitos:

A nivel biológico, las enfermedades comunes, expansivas, que andan por todo el mundo, como la gripe, no suelen ser mortales; mientras que las enfermedades raras, concentradas, que sólo las adquieren pocos, como el SIDA, suelen ser mortales. El trade-off es dispersión versus severidad de daño (un clásico ejemplo del vector expansión/ penetración).

A nivel psicológico, bajo la óptica fenomenológica y sin ánimo de juzgar, hay hombres y mujeres ateos y “pecadores” que súbitamente se hacen devotos y hasta fanáticos, y viceversa; hay homo-fóbicos que acaban por ser homosexuales, y viceversa; hay padres de familia serios, fieles, responsables, que de repente abandonan su vida y les da por la parranda y la promiscuidad, y viceversa; hay mujeres puritanas que inexplicablemente realizan actos malévolos o abandonan a sus hijos.

A nivel cultura pop, está el ejemplo de la cada vez más popular Manga, dibujos animados japoneses, con sus historias cargadas de imaginación, magia, fantasía mitológica, así como sus vertientes pornográficas. Este género es producto de una sociedad sumamente reprimida y marcial como la japonesa: sólo en una sociedad con este grado de control pueden producirse este tipo de imágenes.

A nivel macrocultural: de las ruinas del Medioevo se recogen las semillas del Renacimiento y la Ilustración; de los hippies (amor y paz, somos uno) se pasa a la Me Generation (egoísmo); la dictadura férrea invita a la democracia y la democracia caótica invita a la dictadura; del monumental descubrimiento de Einstein nace la capacidad de producir una bomba atómica; del fin de la era petrolera surge la necesidad de fuentes de energía ecológicas y auto-sustentables.

A nivel guerra: Estados Unidos no puede contra Irak como tampoco pudo con Vietnam. El vector de ejército grande, configurado con diferentes niveles y equipos, con infraestructura millonaria, necesariamente lo hacen torpe para el ataque estilo guerrilla, o la guerra asimétrica. El ejército norteamericano es invencible en la guerra, pero pierde en la guerrilla.

Y está el vector de vectores: la muerte. Tiene que ser una de las vertientes de mayor trascendencia, porque renacer implica tenerse que morir primero; en la destrucción está la creación. Joseph Schumpeter, economista de los años 40, acuñó un término sencillo pero ingenioso: Destrucción Creativa, donde implícitamente lo dice todo.

Hay empresas, proyectos, ideas, relaciones, ambiciones, que hay que dejarlas morir y despedirse de ellas para que surjan nuevas; y hay que ser prácticos y honorables al respecto, como en los mejores entierros. En el caso de las compañías, este “entierro” estaría presenciado por las empresas nuevas (hijos y nietos), que salieron del negocio madre, así como por empleados y fundadores.

Los verdaderos actos de heroísmo, y de pragmatismo, tienen que venir del sacrificio absoluto, de los que abren espacio para la vida nueva.

---

## Los Opuestos en la Estrategia

A nivel empresarial también existen un sin número de vectores: el orden excesivo en una empresa genera a su vez una energía que frena la dinámica de crecimiento; el crecimiento llevado al extremo genera a su vez una energía que frena la dinámica de control y estandarización.

La innovación requiere de caos, serendipia, descubrimiento, y por lo mismo es ineficiente; mientras que la administración lo quiere controlar todo, hacer rutinas, enmarcar, y por lo

mismo es contraria al liderazgo que mueve al cambio organizacional.

En la obsesión por el presente suele sacrificarse al futuro; en la obsesión por la productividad se sacrifica a la estrategia; en la obsesión por la rentabilidad de las unidades de negocio se sacrifica las que podrían obtenerse en conjunto; en la obsesión por los gastos se sacrifica la inversión.

No es fácil asimilar la idea de que la gracia que nos trae la consecución de un vector 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.

Pero esto no quiere decir que debemos abstenernos de asumir una posición.

---

## Asumir una Posición

*Hay que asumir una posición y enfrentar la consecuencia de hacerlo.*

Si tu tienda se especializa en hombres, queda abierto el flanco de mujeres; si se especializa en niños, queda abierto el flanco de adultos. Y si no te especializas en nada y te conviertes en la tienda general, departamental, de “todo”, pierdes posición competitiva, como le está pasando por el mundo a las tiendas departamentales.

Si no asumes una posición estratégica porque no estás dispuesto a incurrir en la debilidad implícita del vector, entonces corres el riesgo de ser posicionado “por default”; tu posición en el mercado estará determinada por el agresor, por el que se define. Con todo, **Microsoft** batalla con el especialista **Google**, que a su vez ahora, paradójicamente, quiere ser generalista y parecerse a Microsoft.

Esto es una dinámica tipo baile de tango que se hace rígido y luego se suelta, un ejercicio intermitente que va de la definición acotada para penetrar el mercado como rayo láser, hasta la apertura divergente para no quedar hiper-especializado en un nicho que puede erosionarse con el tiempo y los embates competitivos.

Las empresas mediocres, o para no llamarles feo las empresas promedio, hacen inversión en términos promedio: si funciona algo lo hacen más, si no funciona lo hacen menos. Una de las características de este tipo de empresas es que no hacen compromisos grandes de recursos

para implementar grandes estrategias, de esas que tienen el potencial de romper con la inercia competitiva, de llevarlas a la diferenciación contundente y de ahí hacia las utilidades extraordinarias; no, mejor se quedan ahí quietecitas.

Como especie, tenemos una propensión hacia la normalidad. Preferimos la seguridad que trae la conformidad y la homologación; queremos pertenecer y por ende acabamos por ser estándar. El “chip” de la imitación está entretejido en nuestra configuración; si nos parecemos a la tribu, la tribu nos acepta (ver artículo Chivos y Ovejas en [www.horaciomarchand.com](http://www.horaciomarchand.com)).

Es que en el camino en convertirse en el siguiente **Apple**, **Toyota**, **Cemex**, hay miles de compañías en el cementerio. Perseguir una estrategia contundente requiere de inversiones contundentes y de compromiso, y en eso está justamente el riesgo porque una vez hecho el compromiso, con una variación pequeña que se dé en el mercado, cambien los gustos de los consumidores, aparezca un competidor o una tecnología nueva, la inversión que se venía haciendo puede quedar inoperante.

Las empresas que no son promedio y que aspiran a ser diferentes, enfrentan una paradoja: lo que se requiere para pegarle en serio es justamente lo que se requiere para quebrar en serio.

Está el caso de **Iridium** de **Motorola**, con una estrategia de posicionarse como la primera compañía global de comunicación satelital. Invirtieron billones de dólares pero el mercado no reaccionó favorablemente; entre otras cosas, se percibía alto el costo por minuto y falló en cuestiones de ergonomía. Se requirieron 66 satélites y una sofisticada infraestructura tecnológica, pero mientras esto ocurría, grupos de compañías inalámbricas del mundo hacían alianzas de *roaming* internacional.

Hay que aceptar que **Iridium** también pudo haber sido un éxito rotundo como en el caso de **Apple**.

El éxito del **iPod** ha sido explicado de mil maneras. Los consultores lo han agarrado de modelo, los profesores de referencia y algunos han extrapolado nítidos procedimientos como si fuera receta de cocina. En este caso el compromiso de recursos, basados en la estrategia de diferenciación, pagó muy bien.

Cuando se juntan los dos casos, **Iridium** e **iPod**, se pueden encontrar muchos elementos en común: estrategia, enfoque, elemento diferenciador, innovación, inversión y compromiso de recursos; sólo que las historias resultaron completamente diferentes.

En síntesis: la estrategia es de asumir una posición y una dirección en el vector que implícitamente produce la condición propia pero en contrario, por ejemplo: Iridium, escala, inversión, satélites y, por otro lado, se quita flexibilidad, practicidad, variabilidad, resiliencia.

En el caso del **iPod**, domina el nicho de reproducción de música pero se hace vulnerable en otros frentes: 1. contra un jugador menos

“cool” pero que compita con precios agresivos y gane la masa; 2. la agresión puede venir por portabilidad de video y puede llegar un especialista, como ahora lo pretende **Sony**, que tenga una pantalla más grande, más fácil de operar y con una red de asociados de contenido más robusta; 3. otro jugador que se especialice en portabilidad de texto, que puedas hacer *downloads* de libros, revistas, *journals* y que la herramienta te permita leer, subrayar, cortar, guardar.

Y naturalmente que está el lado opuesto del vector de portabilidad: estaciones gigantes de acceso a Internet pensado para grupos, ya sea familia o equipos de trabajo. Esto ya es posible actualmente, como era posible hacer *downloads* de música en unidades portátiles antes del **iPod**, pero la interfase, el sistema, el empaque, en resumen, la propuesta de valor, es poco elegante. Adicionalmente, existen categorías vírgenes que están listas para ser posicionadas.

Ya en la gestión directamente de la empresa, me centro en uno de los dilemas de opuestos típicos de las empresas: la administración operativa y eficiente versus el liderazgo estratégico. La primera está enfocada a la consolidación y al gradualismo, mientras que el segundo está enfocado a la expansión y la discontinuidad.



---

## Asumir una posición y su contrario

El conglomerado surcoreano **Daewoo**, fundado en 1967 por **Kim Woo-choong**, llegó a ser uno de los más grandes del planeta. Woo-choong se convirtió prácticamente en una celebridad y hasta publicó un libro con “sus secretos” de negocios.

Solía decir que su trabajo era ubicar y asignar directores generales a sus diferentes empresas: asignaba primero un director de perfil expansivo, enfocado en el numerador, creativo, comercial, innovador y que, al mismo tiempo, era propenso a ser caótico, arrebatado, impulsivo. Cuando el negocio llegaba a un crecimiento sustancial, tras 3 ó 4 años de gestión, cambiaba a ese director y metía a otro de perfil consolidador, enfocado en el denominador, consistente, administrador, estandarizador, y que, al mismo tiempo, era propenso a ser meticuloso, lento para tomar decisiones, sobre-analítico; **Woo-choong** lo dejaba al frente del negocio por espacio de 3 ó 4 años para luego repetir el ciclo.

Infelizmente, **Woo-Choong** acertó en muchas cosas y de ahí su éxito mundial, pero un día decidió crecer al triple de lo que “cualquier otro lo haría” y acabó por tronar. Llevó al extremo el vector del crecimiento y se fue a la bancarrota con un pasivo de 80 mil millones de dólares. Si tan sólo se hubiera quedado con su fórmula de alternancia de ejecutivos y respetado a los ciclos “naturales”.

**Choong**, al ser capturado para ir a prisión, dijo: “Mi principal error es que fui demasiado

ambicioso, intenté hacer en cinco años lo que le hubiera tomado a otros hacer en 15 años” (International Herald Tribune, 1985).

Este caso ilustra: 1) la conceptualización de que la administración y el liderazgo, la expansión y la consolidación son fuerzas opuestas en el vector; 2) que este fenómeno tiene que ser tomado en cuenta para determinar los perfiles de gente que se requiere para cada etapa; y 3) la falibilidad humana, donde hasta el más capaz puede caer en el exceso de un vector.

La administración maximizada es excluyente del liderazgo de innovación. Recorro a **Bennis**, que dice: El administrador administra, el líder innova; el administrador mantiene, el líder desarrolla; el administrador pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué; el administrador acepta el status quo, el líder lo reta; el administrador hace las cosas bien, el líder hace las cosas correctas.

La eficiencia maximizada (el cómo) es excluyente de la eficacia (el qué), cuando lo que tiene que ocurrir es que la definición del rumbo tenga más peso que el medio de transporte a utilizarse. La eficiencia no tiene sentido si no se es eficaz: de nada sirve ir eficientemente hacia ningún lado.

Está la anécdota de que en los 80, **Roger Smith**, presidente de **General Motors**, ante la caída de participación de mercado y la competencia de los japoneses, consideró que al implementar un ambicioso programa para reemplazar una buena parte de la fuerza laboral con robótica iba a solucionar el problema.

Esta inversión costó unos 45 mil millones de dólares, con lo que pudo haber comprado tanto a **Toyota y Nissan** de aquellos tiempos, pero el problema no quedó resuelto: **GM** siguió perdiendo participación de mercado, y hasta la fecha. La eficiencia de la planta fue de poca

consecuencia en términos de mercado (Spitzer and Evans, Heads You Win).

La rentabilidad operativa maximizada es excluyente de la innovación. Los ingredientes necesarios para incrementar la utilidad en el corto plazo tiene que ver con control: estandarización, métricas, monitoreo de variaciones, homologación de la operación. Estos ingredientes son exactamente los inhibidores del pensamiento creativo, la innovación, la exploración y la experimentación.

El programa **Seis Sigma**, celebridad conceptual del mundo empresarial, que fomenta eficiencia a nivel de cero defectos, ahogó la cultura de innovación de **3M** (famosa en el mundo por su énfasis al ingreso proveniente de innovaciones, cerca del 33 por ciento). A la llegada de un nuevo director general de perfil consolidador, **James McNerney**, la dinámica organizacional se sintió asfixiada.

**McNerney** acabó por irse y entró en su lugar **George Buckley** que afirma, por el contrario,

que “la invención es por su naturaleza un proceso desordenado”, y de ahí empieza a rescatar la cultura pre-McNerney (Business Week June 11-07).

---

*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)

---

## Tocar los dos opuestos

**Ícaro** --personaje de la mitología griega— equipado con unas alas sujetadas con cera, voló por los aires y dejó atrás la isla que había sido su prisión. Volar le pareció maravilloso y lo hizo cada vez más alto; emocionado con su nuevo poder se dispuso a hacer piruetas y a disfrutar hasta que sus alas se desmoronaron, cayó del cielo y murió. Su padre le había advertido que no volara cerca del sol porque le derretiría la cera que sostenía las alas, pero **Ícaro** se dejó llevar.

La metáfora está orientada a que el progreso, la apropiación de una nueva tecnología o posición, conlleva un riesgo y un sacrificio. Es un tema sobre las opciones que tienen que valorarse y el *tradeoff* que tiene que hacerse entre los diferentes cursos de acción.

**Sun Ming Ming**, el basquetbolista chino que mide 2.36 metros de altura, aceptó jugar en **México**. Fue recibido con entusiasmo en la ciudad de **Monterrey** y todos los aficionados del equipo Fuerza Regia pensaron: *ya la hicimos*. Pero en el partido inicial, el del éxtasis, **Sun Ming** se la pasó en la banca, sólo jugó 6 minutos; el *coach* dio su razón: el juego era demasiado rápido para **Ming**.

El vector de la altura, le voy a llamar infraestructura, trajo a su vez la pérdida de agilidad. Y al sentido contrario: de repente se aprecian entre los gigantes a basquetbolistas “chaparros” de 1.80 metros, que andan por la cancha desplazándose a toda velocidad.

A manera de conclusión, hago una síntesis y una propuesta para las organizaciones:

1. Que reconozcan y adquieran el marco mental adecuado para enfrentar la Ley de Opuestos: toda fuerza hacia una dirección necesariamente conlleva una dirección contraria. Una entidad, persona física o moral, que domina una dimensión, se hace vulnerable en otras dimensiones. En la búsqueda de una fortaleza se siembra simultáneamente la semilla de una debilidad.
2. Que se planteen esfuerzos diseñados para conciliar los opuestos, se establezcan nuevas métricas y se rediseñen esquemas de evaluación y de compensación. Tiene que decidirse lo que constituye el corto y el largo plazo, y si se le va a dar valor a lo invisible (marcas, relaciones con los clientes, servicio, innovación, motivación, actitud, etc.).
3. Que asignen tareas concretas o incluso grupos por separado, para atender ambas direcciones del vector. Cada acción de cambio rompe con la inercia y se percibe como una amenaza para el *statu quo*; esto hace necesario que se le dé poder, nivel jerárquico y recursos a ambas direcciones del vector.

**F. Scott Fitzgerald** dice: “la prueba de una inteligencia de primera es la capacidad de tener dos ideas opuestas en la mente y al mismo tiempo retener la capacidad de funcionar”.

Por ejemplo, ¿Cómo le hacen las empresas exitosas para mantener la eficiencia operativa *al mismo tiempo* que mantienen el espíritu de innovación?

A los ingenieros de **Google** se les pide que asignen un 20% de su tiempo a proyectos “fuera” de su trabajo ordinario; **IBM** denomina

a los Viernes “Think Friday”; **Intuit** pide el 10% del tiempo sus empleados para generar ideas; la firma de diseño **Teague** envía a sus diseñadores a ferias del mueble y decoración para tomar ideas (Business Week/ 07).

La innovación requiere de espacio, holguras, pensamiento lateral, *benchmarking* a través de industrias no relacionadas; tiene que construirse dentro del sistema, no dejarse para la gran junta anual. Al mismo tiempo que el negocio se optimiza en lo operativo, tiene que darse permiso y asignar recursos para la exploración.

Un grupo de ejecutivos de **Cemex** se van de “tour” para visitar el centro de emergencias **911** de Houston y el centro de distribución mundial de **Federal Express** en Tennessee. Entre bomberos, paramédicos, paquetes pequeños y grandes, aprecian la eficiencia logística centrada en procesos y se preguntan por qué ellos tardan 24 horas en llenar un camión. Regresaron comprometidos a entregar el mismo día y a prometer una hora específica, como pizzas a domicilio.

Otro grupo de ejecutivos de **Cemex** aplicó la idea de las “tandas” para la construcción en sectores humildes, **Patrimonio Hoy**, donde un grupo de inscritos aporta 120 pesos semanales por 70 semanas y al ganador de la supertanda le surten el material para completar un cuarto nuevo en la casa (Blue Ocean Strategy).

Estos ejemplos suenan maravillosos, ¿por qué no todo mundo lo hace? Es que lo que se espera de los directivos es que generen utilidades en el ejercicio en turno. Esto fomenta que

un ejecutivo, deseoso de ganar su bono, se enfoque al denominador y se disponga a cortar cabezas (“reingeniería”), bajar la inversión en marketing (que al cabo en el corto plazo se nota poco), cancelar la capacitación de su gente, no invertir en sistemas de información, no arriesgar en proyectos donde no esté *garantizado* el resultado, y controlar los gastos hasta la asfixia.

Con estas actividades las utilidades necesariamente se disparan y el tipo es considerado un héroe. Corta grasa pero se le pasa la mano --exceso en el vector-- y ahora la empresa se queda sin músculo.

Tras años de apriete, la empresa da lo que tiene que dar, y el ejecutivo responsable de la generación asombrosa de utilidades se va a otra firma a hacer lo mismo; el que se queda en su lugar encuentra a una organización desmantelada, hueca, débil, desanimada, con miedo de actuar, sin siquiera poder considerar la innovación.

Por una lado, la obsesión y el exceso de perseguir una posición competitiva es necesaria para salirse del montón; y por el otro, también es necesario que este tipo de empresas conscientemente busquen evitar la polarización, pero de la energía contraria, y perseguir los dos opuestos simultáneamente, o por lo menos requieren ser monitoreados constantemente.

La oposición es una ley de la naturaleza que impacta a la condición humana, así como a empresas y organizaciones. No puede existir un sistema de autorregulación, ni de balance, sin oposición.

