

# Cuando el éxito te ciega

Frédéric Le Pennec · 7 de mayo de 2025



El éxito puede nutrir una ilusión de dominio que ciega a los business managers sobre las verdaderas causas de sus resultados. Para perdurar, hay que analizar las victorias con lucidez, mantener la humildad y continuar aprendiendo.

## La ilusión de dominio

El éxito tiene un sabor embriagador. Te da la impresión de que todo lo que tocas se convierte en oro, que tus decisiones son necesariamente las correctas y que finalmente has descubierto el secreto del oficio. Esta sensación de dominio, casi eufórica, es lamentablemente una de las mayores ilusiones a las que un profesional —y particularmente un business manager en una empresa de consultoría— puede sucumbir.

Este fenómeno se explica en gran parte por un sesgo cognitivo conocido como **ilusión de control**. Cuando se alcanza el éxito, muchos se atribuyen la totalidad del mérito. A veces olvidan que otros factores jugaron un papel: un contexto económico favorable, un equipo sólido, una oportunidad que se presentó en el momento adecuado, o simplemente un golpe de suerte.

Tomemos por ejemplo un business manager que, en menos de un año, logra firmar varios contratos importantes con nuevos clientes. Se convence de que su método de prospección es el mejor, que su enfoque comercial es imparable y que no necesita cuestionarse. Sin embargo, al profundizar un poco, se descubre que uno de los contratos fue influenciado por un excolega que se convirtió en decisor en el cliente, que otro fue facilitado por una emergencia de proyecto que reducía significativamente la competencia, y que la dinámica del mercado era en general muy favorable en ese período. Creer que

estas victorias son únicamente el resultado de su genio comercial sería un error.

## Cuando llega la tormenta

El verdadero problema aparece cuando los vientos cambian. Porque el éxito, si no se analiza con lucidez, adormece la vigilancia. Quien cree que sus métodos son infalibles está mucho menos inclinado a cuestionarlos, a formarse o a anticipar los riesgos. Es un poco como un marinero que, después de navegar en aguas tranquilas, piensa que ya no necesita verificar su equipo o consultar el clima. Y cuando llega la tormenta, es demasiado tarde para lamentar su exceso de confianza.

Otro ejemplo impactante concierne a los líderes de pequeñas empresas de consultoría que han experimentado un rápido crecimiento. En pocos años, reclutan a raudales, multiplican las referencias de clientes, y se imaginan que esta dinámica es la consecuencia natural de su gestión visionaria. Sin embargo, a menudo, este crecimiento se basa en un mercado favorable y talentos que no siempre han sabido fidelizar. Cuando el mercado se ralentiza o los consultores comienzan a irse, estos líderes se encuentran desarmados, incapaces de cuestionar lo que hasta entonces había funcionado tan bien.

## Los métodos que se convierten en trampas

Es importante entender que **el éxito es una trampa insidiosa**: refuerza la creencia de que lo que funcionó ayer funcionará mañana, sin tener en cuenta que el contexto evoluciona constantemente. Una acción pertinente en un entorno dado puede volverse obsoleta en otro.

Un business manager que envía cientos de perfiles en masa a sus prospectos puede tener un retorno positivo en períodos de escasez de habilidades. Pero si el mercado cambia, el mismo método se vuelve contraproducente, e incluso perjudicial para su imagen. Lo que se veía como proactividad pronto se asimila al acoso comercial, difícil de revertir después.

## Mantenerse humilde frente al éxito

Para evitar caer en esta trampa, es esencial cultivar una postura de humildad permanente. Eso no significa dudar de uno mismo en cada instante o flagelarse después de cada éxito. Pero implica adquirir el hábito, después de cada victoria, de hacerse la siguiente pregunta: **"¿Cuáles fueron realmente las causas de este éxito? ¿Qué dependía de mí y qué se me escapó?"** Un reflejo simple, pero saludable.

Es también por esta razón que algunos grandes profesionales, en todos los sectores, se mantienen siempre atentos, incluso en la cúspide de su carrera. Continúan aprendiendo, escuchando, rodeándose de personas capaces de decirles lo que no quieren oír. Steve Jobs, por ejemplo, a pesar de su aura de genio, se rodeó de un equipo capaz de desafiarlo, justamente porque sabía que el éxito nunca estaba garantizado.

## La verdadera medida del éxito

En suma, creer que eres bueno porque has tenido éxito es como creer que eres invencible porque has ganado una pelea. No es la victoria lo que te hace intocable, es tu capacidad para entender por qué ganaste —y para prepararte para el día en que las circunstancias sean menos favorables.

El verdadero dominio no se mide en la facilidad de los períodos prósperos, sino en la capacidad de seguir progresando, incluso cuando todo parece ir bien. Porque es ahí, discretamente, donde se preparan los éxitos de mañana... o los fracasos contundentes para aquellos que habrán creído haberse vuelto invencibles.

***"El éxito es un mal maestro. Empuja a las personas inteligentes a creer que son infalibles."***

Bill Gates