

# Energía: Propensiones Organizacionales y Personales

*Por Horacio Marchand*



*Existen taxonomías y tipologías para todo; una, por ejemplo, distingue entre personas extrovertidas e introvertidas. Y lo mismo se puede decir de las empresas: hay unas enfocadas predominantemente hacia fuera y otras hacia dentro.*

---

## Energía Organizacional

La **empresa extrovertida** es aquella que quiere manifestarse públicamente y crecer. Es expansionista y quiere ser vista por todos lados. Las discusiones por lo general giran alrededor del mercado, los clientes y la competencia.

Su éxito lo mide en base a la tasa de crecimiento; su visión está afuera y lo que allá recoge se convierte en materia prima para impactar hacia dentro de la organización. Los indicadores más utilizados giran alrededor de la participación de mercado, la tasa de innovación de productos y servicios, y la satisfacción de clientes.

Son como **cazadores** y su enfoque extrovertido tiene la ventaja de que difícilmente son sorprendidos por la competencia, ya que sistemáticamente están explorando y detectando oportunidades del mercado. Esta empresa es por naturaleza emprendedora y si no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, se dedica a copiar rápido.

La desventaja es que mira tanto hacia fuera que fácilmente se le puede olvidar lo interno. Puede tener, por ejemplo, un flujo de efectivo crónicamente apretado, pero lo resuelve a base de ventas nuevas cuando en realidad el problema quizá sea uno de costeo.

La situación ideal para una empresa de este tipo será el ambiente de una industria nueva, donde las innovaciones son críticas, por ejemplo telecomunicaciones, sistemas de información y el mercado de consumo.

En contraste, la **empresa introvertida** es aquella que impacta su energía hacia dentro de la organización. Quiere optimizar su operación e incorporar certificaciones de calidad, como el ISO, pero no porque se le esté pidiendo, sino porque su enfoque es mejorar lo que ya tiene. Es discreta en su comunicación y rara vez hará una campaña institucional.

Su éxito lo mide en la maximización de utilidades a base de la racionalización del gasto. Le saca jugo a todo, lleva cuentas precisas y con centésimas mejora los índices de productividad.

Son como **agricultores** y su enfoque introvertido tiene la ventaja de que son ejemplares en el manejo de recursos y no sólo los monetarios, sino los humanos y los tiempos.

La desventaja es que esta empresa se encuentra tan ensimismada que fácilmente puede quedar desincronizada del entorno y hacerse obsoleta. Actualmente los cambios en el mercado son tan rápidos y vertiginosos que una empresa introvertida pierde sensibilidad y se le irán las oportunidades sin darse cuenta.

La situación ideal para este caso sería una industria de lento crecimiento y pocos cambios, como por ejemplo las industrias del acero, cemento y materiales de construcción; aunque ya nada es seguro. En estas industrias la baja consistente de gastos, por más pequeña que sea, cuenta y se acumula en función de que la palanca de operación (la estructura de gastos) suele ser bastante grande.

Las combinaciones entre las diferentes fuerzas pueden ser diversas, por ejemplo, líderes

extrovertidos en industrias introvertidas con administradores introvertidos. Una interesante sería la amalgama de un líder extrovertido en una industria extrovertida y resguardado por administradores introvertidos.

Aclaradas las tipologías, los enfoques y los despliegues de energía, me quiero referir a una tercera fuerza que le voy a llamar retroflexión, un término que tomo prestado de la **psicología Gestalt**.

La **retroflexión** en el contexto actual se da cuando la energía y la propensión natural de una empresa se embotella por diferentes razones y se activa la frustración, como en el caso de una empresa extrovertida que enfrenta una situación recesiva en el mercado, o que le llega un nuevo director con un perfil contrario al acostumbrado.

De la frustración se pasa a la impotencia, pero la energía no desaparece, sino que se dirige inconscientemente en contra de la empresa misma, pero con una cualidad negativa o incluso patológica. Empiezan los pleitos internos, la lucha política, las culpas y señalamientos y se activa eventualmente un proceso parecido al de la autodestrucción.

Algunas analogías serían: un individuo que vive frustrado en su mundo laboral y llega al hogar a descargarse agresivamente contra la **familia**, o viceversa; un **país** que crónicamente pierde competitividad y no crece, y opta por rencillas internas; una **persona** que se acerca a la mediana edad y no encuentra formas de replantearse ni de seguir su vocación y termina por deprimirse.

Como si se tratara de **enfermedades psicosomáticas**, en la retroflexión la energía se vierte hacia dentro y ataca a la entidad misma.

Algo parecido le ocurrió hace algunos años a la compañía **3M** -una de las más innovadoras y exitosas del mundo. A la

llegada de un nuevo director general de perfil administrador introvertido, **James McNerney**, la dinámica organizacional se sintió asfixiada. Lo primero que quiso hacer McNerney fue implementar el programa **Seis Sigma** (eficiencia cero defectos), pero la compañía empezó a perder su rumbo y a dilapidar energía en cuestiones internas hasta que McNerney se vio obligado a renunciar.

Al entrar en su lugar **George Buckley** declaró: “La invención es por su naturaleza un proceso desordenado”, y empezó a rescatar la cultura total de la compañía.

La propensión de la empresa tiene que ser reconocida, aceptada, articulada, y puesta sobre la mesa para que entonces, de manera consciente, se busque una energía balanceadora que complemente o que libere, según sea el caso que lo requiera.

Y lo mismo puede aplicar en el caso personal.

---

*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)

*Hay empresas y empresarios vigorosos, energéticos y apasionados con lo que hacen; también los hay cansados, débiles y desinteresados. En estos tiempos de hiper-competencia y de cambio acelerado, gozar de altos niveles de energía es todo un privilegio; y la energía personal se cataliza a base de entusiasmo e inspiración.*

---

## Energía Personal

Para los antiguos tener entusiasmo era estar lleno de **Dios** (del griego *theos*: Dios) o, para ser más preciso, estar lleno de alguno de los dioses. En aquellos tiempos eran politeístas y creían que los humanos éramos vehículos al servicio de una gran diversidad de presencias o energías que buscaban manifestarse a través de nosotros.

También pensaban que durante toda la vida éramos acompañados por alguna entidad divina que nos ayudaba y nos servía de guía; en cada cultura le pusieron nombres diferentes: los **griegos**, *daimon*; los **romanos**, *ingenium/genium*; los **egipcios**, *ka*; los **crístianos**, *ángeles guardianes*; los **neo-platonistas**, *ochema*, por mencionar algunos. Y esto persiste hasta nuestros días, aunque de una manera más inconsciente, y decimos que alguien tiene un buen espíritu, o, si acierta sistemáticamente en lo que hace, decimos que está inspirado (tiene espíritu).

Actualmente, poco creemos en estas energías, o las tomamos demasiado literales, porque fueron asesinadas por la **Ilustración**, enterradas en los tiempos de la **Revolución Industrial** y suplantadas por el **método científico**; en tan

sólo 200 años arrasamos con miles de años de tradición.

Pero en todo caso, se crea o no se crea en esto, o se llame como se llame, la inspiración, el entusiasmo y el talento natural se aprecian a simple vista, incluso se sienten.

Una persona centrada en su **vocación** emana energía y vitalidad. Desde la forma en que camina, habla o piensa queda evidenciada; y hasta los inversionistas profesionales -venture capitalists- suelen darle más peso en sus decisiones al entusiasmo de un joven empresario que a la corrida financiera que presenta.

Viene al caso recordar el concepto de *flow* propuesto por **Mihaly Csikszentmihalyi** que se da cuando existe un “match”, o un balance, entre la capacidad de un individuo y el tipo de reto que tiene frente a sí.

Lo que energiza y estimula a una persona, a otra la puede matar; cada quien tenemos nuestra dosis adecuada de estimulación.

Si una persona está **sub-estimulada** porque no tiene retos, metas, problemas o simplemente ya dominó con creces su actividad actual, estará desnutrida emocionalmente y a toda costa, y en formas frecuentemente inconscientes, buscará ocupar ese superávit de energía. En el mejor de los casos emprenderá iniciativas constructivas y en el peor de los casos buscará formas artificiales “de llenado”, tales como problemas estériles, pleitos, drogas, alcohol.

Si la persona está **sobre-estimulada** con demasiados problemas, trabajo, tensiones o simplemente no puede con su trabajo actual, estará saturada emocionalmente y buscará a toda costa, y en formas frecuentemente inconscientes, evitar su responsabilidad actual. En el mejor de los casos pondrá un alto a su trayectoria y establecerá límites razonables y en

el peor de los casos buscará formas artificiales para descargar esa energía densa y caerá en problemas muy parecidos a los mencionados en el párrafo anterior.

La energía es un proceso que tiene que manejarse y no sólo impacta a la dimensión física, sino a la psíquica; por algo la mayoría de las enfermedades tienen un componente psicossomático.

A este respecto, la tesis de **C. G. Jung** afirma que la carga psíquica se comporta de manera muy similar a la física: “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”.

Esto se ilustra con lo que Jung llamó la **Sombra**: aquella parte del psique que guarda todo lo que al **ego** no le gusta o le genera ansiedad -como envidia, sentimientos de inferioridad, impulsos violentos, sexuales, etcétera-, al igual que las partes que no se desarrollan y se reprimen. Como la energía no puede estancarse, se hace presente en diferentes situaciones, por ejemplo, la **proyección** (atribuir a objetos o personas externas características propias), o en los **complejos** (reflejos automáticos: el complejo va por delante).

¿Existen casos de *flow*? ¿Es factible descubrir y desarrollar un camino que nos cargue de energía y nos entusiasme virtualmente cada día? ¿Podemos conciliar la perspectiva antigua de entusiasmo, vocación y creatividad con la moderna?

**Steven Jobs**, uno de los empresarios más venerados de nuestra era, parece haber conquistado *flow* y al respecto de entusiasmo y vocación comenta:

- Sobre la búsqueda: “Si aún no encuentras tu camino, sigue buscando. Como en las cosas del corazón, lo vas a reconocer cuando lo encuentres. Ten el valor de seguir a tu corazón y a tu intuición; ellos tienen su propia sabiduría. Todo lo demás es secundario”.
- Sobre las señales o energías que proveen de pistas dice: “Tienes que confiar en algo -intuición, destino, vida, karma- o como le quieras llamar”.
- Sobre el trabajo: “La única forma de hacer un gran trabajo es que lo ames”.

Es que la condición humana es de vacíos, de ansiedad existencial y ambigüedad, pero también es de retos, descubrimientos y significado.

En síntesis, las entidades, ya sea una organización o un individuo, son sistemas de energía que requieren ser vistos como tales. Este enfoque puede ser un vehículo de diagnóstico y de planteamiento estratégico al igual que de gestión: sobre cómo y hacia dónde manejar las energías y particularmente del vínculo implícito, su compatibilidad o incompatibilidad, entre la energía personal de sus líderes y la organizacional.

Al final del día, una empresa es producto de las energías personales que la componen.

*Que viva el proceso.*

