

Alas para un cambio

Desarrollo sistémico de
las organizaciones

Una lectura imprescindible para los profesionales que trabajen en el campo del desarrollo empresarial y quieran conseguir mejores resultados con menor esfuerzo

Colofon

Autor : Jan Jacob Stam

Traducción : Catalina Martínez y Lola Casado

Edición: Juan Londoño (www.talentum.es)

Cubierta: Bibi Schreuder

ISBN 978-9492331274

NUR770

Título original: Vleugels voor verandering

Primera publicación en Holandés por Het Noorderlicht publishers

www.hetnoorderlicht.com

© Uitgeverij Het Noorderlicht, 2016

Todos los derechos reservados.

Para copiar ponerse en contacto con: contact@hetnoorderlicht.com

Índice de materias

Prólogo	1
Fuentes	3
Estructura del libro	5
PARTE I	6
I-1 Principios sistémicos generales para comprender las organizaciones	6
I-2 Los sistemas organizacionales quieren ser completos	8
I-3 Los sistemas quieren intercambio	15
I-4 Las organizaciones quieren un orden intrínseco	24
I-5 Los sistemas quieren alcanzar su destino	46
PARTE II	52
II-1 El ciclo de vida de una organización	52
II-2 El cambio desde una perspectiva sistémica	57
II-3 Problemas, síntomas y soluciones	66
II-4 Tres conciencias y cuatro movimientos en la vida y en las organizaciones	73
II-5 Las Organizaciones desde la perspectiva de la Mente-Espíritu	83
II-6 Constelaciones Organizacionales: métodos, condiciones y reflexiones	88
II-7 La Organización: ¿ campo o estructura?	96
II-8 Innovación, Teoría U y trabajo fenomenológico sistémico	102
Parte III	116
III-1 Éxito	116
III-2 Traspaso de negocio	119
III-3 Fraude	127
III-4 Justicia	129
III-5 El techo de cristal	132
III-6 Irse y decir adiós	136
III-7 Despido	139
III-8 Emprendimiento	142
III-9 ¡Atascos!	150
III-10 El trauma en las Organizaciones	152

III-11 El dinero	170
III-12 Confianza	174
III-13 El contrato	178
III-14 Delegar tareas	179
III-15 Licencias	181
III-16 Licencias y Patentes	184
III-17 El guión de la inhibición ante el éxito	186
III-18 Ajuste de plantilla	189

Fuentes	196
----------------	------------

Bert Hellinger	196
Gunthard Weber	196
Insa Sparrer y Matthias Varga von Kibéd	197
Albrecht Mahr	197
Rupert Sheldrake	197
Lynne McTaggart	197
Bruce Lipton	198
Thomas Latka	198
Otto Scharmer	198
Arawana Hayashi	198
Anngwyn St.Just	199
Peter Levine	199
Anne Ancelin Schützenberger	199
Franz Ruppert	199

Prólogo

Este libro se ocupa de las organizaciones. De las organizaciones vistas desde una perspectiva sistémica. Hay muchas maneras de observar las organizaciones y ésta es sólo una de ellas. La perspectiva sistémica puede resultar extraña para algunas personas: les propongo que vean y decidan lo que les gusta y lo que no les gusta. Quizá encuentren ideas que les abran los ojos, que les emocionen; quizá no les convenza en absoluto.

El nombre completo del trabajo sistémico es trabajo sistémico fenomenológico, una rama del árbol del enfoque sistémico aplicado a las organizaciones. Fenomenológico significa que vemos y aceptamos la realidad exactamente tal como se nos revela. La mirada sistémica es un enfoque, una filosofía y un modo diferente de observar el mundo que ofrece una imagen de la realidad complementaria y a veces sorprendente.

Otra rama de este árbol sistémico es un método sencillo que podemos emplear para examinar la realidad. Este método se conoce como «constelaciones» y fue Bert Hellinger quien lo desarrolló, en Alemania, y quien hizo la principal aportación. Las constelaciones familiares son hoy bastante conocidas en muchos países del mundo y las constelaciones organizacionales también empiezan a ser una herramienta común y fiable, sobre todo entre los consultores. Son fiables, a pesar de que todavía no sabemos cómo funciona en realidad una constelación. Cuando un grupo de personas se reúne para representar los elementos de un sistema (gente que no sabe nada de ese sistema) surge una constelación que parece reflejar las cuestiones esenciales de las relaciones que se establecen dentro de ese sistema, de esa organización: las corrientes subterráneas de pronto se vuelven visibles. Se han escrito muchos libros sobre el método de las constelaciones, así que no vamos a ahondar demasiado en este aspecto. En el capítulo II.6 hablaremos un

poco más sobre las constelaciones organizacionales.

Es importante saber que el método de las constelaciones nos ha revelado un enorme tesoro para comprender cómo funcionan los sistemas sociales, cuáles son las causas de sus disfunciones y cómo este estado disfuncional puede transformarse en un estado de salud, de flujo y de florecimiento.

Los sistemas organizacionales son distintos de los sistemas familiares, por eso las organizaciones merecen un lugar propio: no son simplemente un tipo específico de sistema familiar. Las organizaciones cohesionan a la sociedad, nos guste o no, y todas ellas forman parte de nuestras sociedades, de nuestros países y del mundo en que vivimos. Cada uno de nosotros es un elemento único de su familia, pero todos formamos parte de la sociedad y el mundo. Las organizaciones se sitúan en un terreno intermedio, unas veces funcionan sin complicaciones y otras veces se estancan. Los juicios y las opiniones están presentes en todos nosotros, y las organizaciones están sujetas a muchas más opiniones y juicios que las familias. El enfoque fenomenológico consiste en observar sin juicio alguno y sin querer cambiar nada, en aceptar el mundo tal como es. Lo curioso es que, cuando nos enfrentamos y aceptamos la realidad tal como es, a menudo se activa un proceso de cambio. Las constelaciones han resultado ser un buen modo de enfrentarse a las cosas tal como son.

Este libro también habla de patrones. No siempre somos conscientes de la presencia de los patrones, de que sencillamente vivimos dentro de ellos, convivimos con ellos, como si no pudiéramos o no supiéramos hacerlo de otra manera. Determinados patrones, especialmente los insanos, pueden instalarse en las organizaciones durante décadas. Resistirse a los patrones (normalmente porque no se reconocen) es una buena manera de perpetuarlos. Lo que ayuda, por el contrario, es afrontar la verdad y aceptarla tal como es. Otto Scharmer, el creador del popular enfoque conocido como Teoría U, y pensador sistémico desde el enfoque de las organizaciones del «aprendizaje», descubrió que el cambio comienza con «un desplazamiento del lugar interior desde el

que funcionamos». Reconocer los patrones, enfrentarse a ellos y aceptarlos tal como son (suspiro... sé por experiencia que es más fácil decirlo que hacerlo) permite que este desplazamiento interno puede producirse. Y entonces, a veces, surge algo completamente nuevo.

Fuentes

Este libro está inspirado en los encuentros que he tenido con cientos de personas en más de veinte países. Con gente que dirige una empresa o que trabaja en ella o para ella. Gente a la que mueve la pasión por la actividad que desempeña y lo manifiesta con ideas innovadoras, con satisfacción; gente que transmite la sensación de que está donde quiere estar; gente con empuje, que asume sus responsabilidades. Esta pasión a veces puede transformarse en odio, incomprensión, hastío o sensación de estancamiento y de fracaso.

He trabajado con empresas unipersonales, pequeñas empresas, empresas familiares –y sus complicaciones–, empresas que han crecido desde su nacimiento y ahora cuentan con varios cientos de trabajadores, y también famosas multinacionales presentes en todo el mundo.

Todas ellas son un (pequeño) milagro, con un corazón que late, aunque desde fuera se pueda percibir de otra manera. He conocido curtidurías, bancos, organizaciones de distintos niveles de la administración pública, compañías petroleras, cadenas de supermercados, firmas de moda, fábricas de bicicletas, clínicas dentales, consultas médicas, escuelas y universidades, saunas, empresas de consultoría y facilitación de todos los tamaños y formas. ¡Cuántos trabajos distintos existen en el mundo y qué especiales son todos!

Muchos de estos encuentros con las empresas y sus empleados se centraron en una misma cuestión. ¿Cómo podemos evolucionar? ¿Cómo puedo dejar mi trabajo? ¿Cómo consigo justicia? ¿A qué candidato debería elegir? ¿Es mi hijo el sucesor ideal? ¿Por qué se están

estancando las ventas? Cada una de estas preguntas estaba imbuida de su propia belleza y su propia fuerza vital, aun cuando esa fuerza vital se expresara mediante el deseo de tirar la toalla.

Los encuentros y las preguntas se transformaron en cientos de constelaciones, todas ellas nuevas, todas ellas vulnerables. A veces ofrecían revelaciones increíbles a la persona que formulaba la pregunta, a los demás participantes y también a mí. Eran revelaciones que ayudaban a la empresa y a las personas a avanzar, a salir de su estancamiento. Este tipo de revelaciones son para mí una fuente de placer inagotable. Muchas veces, de repente, me oía decir para mis adentros: «Esto es único: sólo la perspectiva sistémica puede revelar lo que de verdad está ocurriendo en una empresa».

Los encuentros se celebraron en escenarios muy distintos: constelaciones con el equipo directivo de una empresa y un pequeño grupo de personas ajenas a ella para representar los elementos; talleres abiertos o talleres centrados en un tema específico, como el arranque de un proyecto empresarial o el dinero y las inversiones. Algunos clientes «invitados» traían sus preguntas a los módulos de formación dedicados, por ejemplo al Trabajo Sistémico en las Organizaciones. A veces se trataba de una sesión de asesoría individual, una llamada de teléfono, un intercambio por correo electrónico o incluso una conversación en un avión. La experiencia ha demostrado que las constelaciones y el método sistémico son una herramienta muy especial para conocer una empresa o un país: veo cómo la atención y la energía se centran en un problema, descubro sistemas que siempre tienen su propio movimiento intrínseco, y siempre me encuentro con gente que se interesa de verdad y gente que no muestra el más mínimo interés.

En todas estas constelaciones, entre miles de estudiantes y participantes de numerosos países, surgían preguntas espontáneas que a veces revelaban cuestiones muy profundas. (Cuánto me gustan este tipo de preguntas que lo atraviesan todo, que nos obligan a abrirnos a algo mucho más amplio y más hondo). He comprobado que lo que mejor funciona es dejar que la intuición fluya espontáneamente en el grupo

que se ha reunido para hablar de un asunto concreto. Cuando esto sucede, se abre todo un campo de posibilidades para abordar el problema.

Vengo de una familia en la que las empresas «en realidad no existen» o se veían como «un mal necesario», como algo «indecente» o «grosero» (empleo exactamente las mismas palabras que empleaban mis abuelos y mis padres). En cierto modo, he sido desleal a mi familia, porque cada vez me gustan más las empresas. Porque me fascinan. Porque es un milagro cómo funcionan y que puedan funcionar. Pero sobre todo porque se merecen mi cariño. No podemos eludir el hecho de que las empresas configuran nuestra sociedad, en muchos casos, aún más que las autoridades y los gobiernos. Ésta es una verdad a la que todos hemos contribuido. Tanto las crisis como la prosperidad son el resultado de la co-creación de grandes grupos de personas y grandes sectores de la sociedad, al servicio de campos en los que operan fuerzas muy poderosas.

Estructura del libro

En la **Parte I** nos ocuparemos de los Principios sistémicos generales para comprender las organizaciones. La **Parte II** analizará diversas cuestiones sobre el desarrollo de las organizaciones y los cambios y las fases en el ciclo de vida de una organización, junto a una explicación de lo que son las constelaciones. La **Parte III** incluye diecisiete capítulos dedicados a problemas recurrentes, como contratos, fraude, inversiones, trauma, reducción y fusiones. Quien prefiera conocer primero un poco mejor el método de las constelaciones, puede empezar directamente por la segunda parte del Capítulo 6: «Constelaciones organizacionales: Métodos, condiciones y consideraciones».

¡Espero que disfruten de la lectura!

Jan Jacob Stam (Abries, enero de 2012)