

TALENTED★PEOPLE

CONSULTORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



TALENTED★PEOPLE

QUÉ ES EL ENFOQUE SISTÉMICO APLICADO AL CAMBIO Y/O DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

El enfoque sistémico en tema organizacionales y el método de configuraciones organizacionales tiene sus raíces en Alemania donde Bert Hellinger lo aplica a cuestiones que provienen del sistema familiar con extraordinarios resultados. Guntard Weber lo trasladó a los sistemas organizacionales y empresariales hace más de 20 años y a él le siguieron Matthias Varga, Insa Sparrer, Jan Jacob Stam y Guillermo Echegaray entre otros. En nuestro país es todavía un gran desconocido a nivel organizacional aunque en ámbitos como la intermediación, la enseñanza y la salud se está aplicando ya con excelentes resultados.

El enfoque sistémico es una forma de mirar y de intervenir en las organizaciones que permite identificar y resolver las dinámicas no visibles que existen en todas las empresas que tienen el extraordinario poder de impulsar el desarrollo y la salud de la organización y de quienes trabajan para ella, o por el contrario de limitarlo, empobrecerlo o frenarlo.

Las empresas del siglo 21 están saturadas de datos, protocolos, procedimientos y controles sin embargo lo intangible se escapa, para ello no existe respuesta y es esencial. Las soluciones sistémicas proporcionan esta respuesta posibilitando cambios estructurales profundos y duraderos.

CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS QUE SEGÚN EL ENFOQUE SISTÉMICO DETERMINAN QUE UNA ORGANIZACIÓN SEA “SALUDABLE”?

Una organización saludable cubre una necesidad, es rentable y las personas pueden crecer y desarrollar su talento en beneficio de sí mismos y de la organización para la que trabajan.

La salud de las organizaciones se sustenta en cual sea el grado de equilibrio de los 3 principios sistémicos: pertenencia, orden y jerarquía y equilibrio entre el dar y el tomar. Cuando estos principios se vulneran la organización lo muestra dando “síntomas” que serán más acusados cuanto mayor sea el desorden.

PERTENENCIA, ORDEN Y JERARQUIA Y EQUILIBRIO ENTRE EL DAR Y EL TOMAR

La pertenencia supone que el sistema pide que todos aquellos que pertenecen deben ser vistos y reconocidos. Pertenecen todos los que hicieron posible que la empresa o la organización sea lo que es ahora o haya llegado a dónde está. Esta es una de las causas por las cuales cuando por ejemplo se despide o se sustituye un director general, o a un director de departamento, la persona que ocupa su lugar suele tener muchos problemas con el equipo o con una parte de él porque permanecen leales al anterior. Esta lealtad puede ser consciente o inconsciente. O cuando la nueva dirección intenta o propone un cambio de modelo, por ejemplo se cambian procedimientos o se ejerce una dirección con nuevos valores. La lealtad de los miembros de un equipo puede ser hacia una persona pero también las hacia ideas, modelos o procesos que otros trajeron o simbolizaron.

La organización se esfuerza, pone recursos, trata de entender qué está sucediendo porque nada funciona, las personas siguen presentando resistencias y esa brecha sigue abierta impidiendo el éxito de los que precedieron a tal o cual persona o al modelo o los valores que esta representaba

ORDEN Y JERARQUIA

La organización es un sistema de puestos, ocupamos un puesto porque es necesario, tiene un sentido para los fines de la empresa y cada puesto tiene una misión y un lugar dentro de la estructura. Las empresas conviven a diario con alteraciones en este principio: puestos que no son tomados plenamente por la persona que los ocupa: por ejemplo, directores o MI que no ejercen el rol de líderes del equipo, en lugar de posicionarse jerárquicamente por encima se posicionan “al lado” de su gente. O personas que toman de su cargo más de lo que les corresponde. Sería un ejemplo, la secretaria de dirección que toma un poder que no le toca por el puesto y la posición jerárquica que le corresponde en el sistema

Las alteraciones del orden tienen fuerte impacto en la eficacia de la estructura produciendo un efecto “cascada”: por ejemplo el liderazgo que no se ejerce por un mando intermedio puede ser a veces asumido por el director del departamento, lo que a la vez debilita más al MI y al propio director. O bien en ocasiones, quizás sea la situación más común, este liderazgo no lo ejerce nadie, con lo cual nos encontramos con equipos que no trabajan como equipos sino son un grupo de personas que trabajan juntas y cada uno entonces mira a objetivos y motivaciones diferentes.

En cualquier caso, la alteración de este principio que suele darse en las organizaciones en más de un puesto y más de un lugar o nivel en su estructura debilita el sistema y provoca una importante pérdida de efectividad y de recursos.

EQUILIBRIO ENTRE EL DAR Y EL RECIBIR .

Todos tenemos un “sexto sentido” muy sensible al balance entre lo que damos y lo que recibimos en la organización para la que trabajamos, y por supuesto no sólo se refiere al salario.

La percepción que tengamos sobre cómo se da este equilibrio producirá una decisión interna (a veces consciente, a veces inconsciente) sobre cuál es el grado de implicación que estamos dispuestos a invertir en la organización. Cuando en una organización este equilibrio se vulnera se percibe inequívocamente en el clima que se respira; baja energía de los equipos, insatisfacción, desgana crónica, poca o nula adhesión al proyecto, a sus metas, a los objetivos.

El ausentismo (que significa, estoy, pero no quiero invertir más en esta organización), el absentismo (que significa, ya no puedo invertir más en esta organización) y la rotación no deseada (que significa, no quiero pertenecer más a esta organización) son las señales inequívocas de que este principio ha sido vulnerado y la llamada de atención al sistema para que este equilibrio sea recobrado.

CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE EL ENFOQUE SISTÉMICO Y EL “TRADICIONAL” APLICADO AL DESARROLLO Y CAMBIOS ORGANIZACIONAL?

1. El enfoque sistémico se aparta de los juicios, de las racionalizaciones, las justificaciones y de la división entre “buenos y malos” se centra en la realidad observada, en los hechos.
2. El enfoque sistémico mira a la organización desde “arriba”: la junta de accionistas, el departamento o sección, la dirección, las personas Todo está relacionado e interrelacionado y cuando se buscan soluciones duraderas hay que mirar a todos los sistemas implicados.
3. El enfoque sistémico va a solucionar la causa y no el “síntoma” cuando se ponen los recursos en el síntoma éste en muchas ocasiones reaparece o puede manifestarse en otro lugar en la organización.
4. La intervención bajo enfoque sistémico puede realizarse sola o bien paralelamente a las intervenciones tradicionales ya que éstas últimas aportan soluciones de “primer plano” y las soluciones sistémicas de “segundo plano” sacando a la luz y solucionando las dinámicas no visibles .
5. El papel del consultor sistémico es el de un observador, y un facilitador de los cambios pero el protagonista y actor del cambio es el sistema. En cuanto el sistema recobra el equilibrio el consultor ya cumplió su tarea y su presencia ya no es necesaria.

CUÁLES SON LAS HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN EL ENFOQUE SISTÉMICO?

El coaching sistémico , las configuraciones organizacionales, y los rituales sistémicos son las soluciones que se utilizan para sacar a la luz y resolver las dinámicas sistémicas.

QUÉ CUESTIONES O ASUNTOS PUEDEN ABORDARSE EN LAS ORGANIZACIONES CON LAS SOLUCIONES SISTÉMICAS?

Esta lista no es cerrada, es ejemplificativa

- Cuestiones relacionadas con el liderazgo y el desarrollo del liderazgo para directores y Mandos Intermedios
- Facilitar las transiciones, cambios de dirección , de modelo de organización, de valores , de cultura organizacional.
- Facilitar la sucesión en la empresa familiar
- En las empresas familiares clarificar y separar roles entre empresa / familia
- Facilitar los procesos de fusiones, adquisiciones donde dos culturas y lealtades organizacionales distintas tienen como reto ser una.
- Clarificar estructuras organizacionales que no son claras
- Descubrir y analizar cuellos de botella en una estructura
- Resolver conflictos entre personas y/o entre departamentos

- Resolver patrones de conducta que presionan el ambiente de trabajo en la organización como faltas de respeto, comportamientos arrogantes, puestos o responsabilidades que no se cubren
- Rotación no deseada, absentismo, burn out , ausentismo (zonas de confort)