

Repositorio Digital Institucional  
"José María Rosa"

Universidad Nacional de Lanús  
Secretaría Académica  
Dirección de Biblioteca y Servicios de Información Documental

Natalia Ortega

Diagnóstico por imágenes para PYMES: alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

**Director de Tesis**

Guillermo Toranzos Torino

<https://doi.org/10.18294/rdi.2017.173294>

El presente documento integra el Repositorio Digital Institucional "José María Rosa" de la Biblioteca "Rodolfo Puiggrós" de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa)

This document is part of the Institutional Digital Repository "José María Rosa" of the Library "Rodolfo Puiggrós" of the University National of Lanús (UNLa)

**Cita sugerida**

Ortega, N. (2016). *Diagnóstico por imágenes para PYMES: alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Lanús. Recuperado de [http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/download/Tesis/MaMPyM/Ortega\\_N\\_Diagnostico\\_2016.pdf](http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/download/Tesis/MaMPyM/Ortega_N_Diagnostico_2016.pdf)

**Condiciones de uso**

[www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso](http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso)



www.unla.edu.ar  
www.repositoriojmr.unla.edu.ar  
repositoriojmr@unla.edu.ar

Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y  
Medianas Empresas

2015

## Tesis: Diagnóstico por imágenes para PYMES:

Alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas.

Universidad Nacional de Lanús

Partido de Lanús

Provincia de Buenos Aires

Argentina

Docente Tutor: Toranzos Torino,  
Guillermo Nicanor

Alumna: Ortega, Natalia

Diagnóstico por imágenes para PYMES

Alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas.



Tesis

## “Diagnóstico por Imágenes para PYMES”

Alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas.

2

Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Universidad Nacional de Lanús

Partido de Lanús. Provincia de Buenos Aires. Argentina

Docente Tutor: Toranzos Torino, Guillermo Nicanor

Alumna: Ortega, Natalia

2015

## Dedicatoria.

Esta tesis está dedicada a todos los dueños de las PyMES de Argentina y del mundo, que tienen el valor de asumir riesgos día a día, y muy especialmente a mis clientes que me han dado la posibilidad de acompañarlos en sus procesos de crecimiento.

## Agradecimientos.

Hay muchas personas a quién agradecer en esta tesis, en principio, la realización de la misma es una forma de agradecer a mis padres, Raúl y Dora Alicia, quienes me enseñaron la importancia del estudio y del trabajo. Seguidamente agradecer muy especialmente a Asunción Marticorena, quién fue la persona que me introdujo en esta hermosa Maestría.

Agradecer a la universidad, a los directivos, a los docentes, en especial a mi tutor de tesis, a los asistentes, que lograron acompañarme en este camino de aprendizaje, y a mis compañeros, con quienes compartí momentos inolvidables.

Extender este agradecimiento a la directora del Centro de Constelaciones Sistémicas de Chile, Cristina Llaguno, por sus aportes y el tiempo dedicado.

A mis amigos que me prestaron la oreja durante el desarrollo de la tesis.

## Declaración.

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

**Lic. Ortega, Natalia.**

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Declaración.....	5
Resumen.....	8
<b>CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN, PLANTEO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
Justificación.....	9
Planteo del problema.....	17
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
Algunos ejemplos de las dinámicas que aparecen.....	32
<b>CAPÍTULO 4. LOS PARÁMETROS CENTRALES SOBRE LOS CUALES SE BASAN LAS CONFIGURACIONES SISTÉMICAS.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 5. APLICACIÓN Y LÍMITES DE LA HERRAMIENTA DE LAS CONFIGURACIONES SISTÉMICAS EN LAS EMPRESAS.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 6. ESTABLECER LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES PARA LAS PYMES, A TRAVÉS DE LA PRESENTACIÓN DE CASOS EN LA SOLUCIÓN DE UN CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>46</b>

<b>Caso 1. Concesionaria de Autos.</b> .....	46
<b>Caso 2. PyME Metalúrgica.</b> .....	50
<b>Caso 3. Empresa de seguros.</b> .....	55
<b>Caso 4. Escuela Educación especial.</b> .....	59
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.</b> .....	63
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b> .....	66
Referencias hemerográficas. ....	68
Otros tipos de fuentes.....	68





## Resumen.

El proyecto de tesis apunta a determinar si la herramienta de configuraciones sistémicas es una técnica válida para el diagnóstico de PyMES y cuáles son sus limitantes. Se procedió a plasmar los parámetros centrales en los que está basada, establecer sus alcances y límites, y mostrar su eficacia a partir de la presentación de casos de negocios, lo cual implicó la aplicación del método descriptivo y cualitativo. A través de este instrumento en tres o cuatro encuentros breves, se verificó en forma clara y rápida, cómo en los casos presentados, las PyMES sortearon las dificultades que impedían el crecimiento y así, trascender el tiempo de manera sostenible. Se usó la aplicación de esta herramienta en el marco de aquellas PyMES, que se enfrentan ante la posibilidad de un cambio de paradigmas, para favorecer la forma de ver los negocios y posiblemente un cambio en el modelo mental. Grandes empresas como Mercedes Benz, BMW, Alcatel, ya utilizan esta metodología en sus decisiones críticas, porque muestra rápidamente qué no está funcionando en su sistema de trabajo, y contribuye a iniciar cambios útiles. El nuevo paradigma se refiere a que los sistemas se consideran complejos, dinámicos y no lineales, observándose en ellos comportamientos caóticos. El consultante, mediante una representación visual de una imagen interna que trae, refleja con precisión aquello que está ocurriendo realmente en la organización y permite acceder a claves de solución que hasta entonces estaban vedadas. Tiene la capacidad de abrirse sistémicamente a todos los niveles. El cambio de paradigma afecta el planeamiento a largo plazo e implica una nueva definición en la visión y estrategias de las empresas. En tal sentido, a través del diagnóstico implementado en las Pymes que se exponen como casos, se pudo identificar los modelos mentales. Esta herramienta se recomienda cuando existen disminuciones en las ventas y dificultades que afrontan las PyMES. Contribuye a ver lo que está causando el conflicto, y funciona como una lente a través de la cual los dueños de las PyMES, pueden moverse de manera segura y eficaz en mundo de los negocios y utilizarla para la sustentación de los procesos de modernización en la práctica cotidiana. En esta tesis se presenta la modalidad en sesión individual entre el consultante y la persona especializada.

**PALABRAS CLAVE:** Diagnóstico por imágenes, Sistemas, Paradigma, PyMES

## CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN, PLANTEO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS.

### **Justificación.**

Es importante considerar el cambio de paradigmas que se presenta en las ciencias y particularmente en la administración, a partir de una reducción de la preponderancia del método analítico, el reduccionismo y el determinismo, considerado por la administración analítica, para dar paso al enfoque sistémico a través de la administración sintética (Ackoff, 1971). Significa un cambio hacia una forma diferente de ver la vida que honra, respeta y colabora con la habilidad inherente que tiene la naturaleza de sostener la vida, esto es la sostenibilidad. (Capra, 2012).

Ludwig von Bertalanffy (1969) fue el primer expositor de la teoría general de sistemas, buscando una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Esta conceptualiza al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.

En tal sentido, para Ackoff (1996), un sistema es “un conjunto de elementos interrelacionados”. Su composición se da a partir de diversos elementos y las relaciones que existen entre los mismos. Estos sistemas están igualmente compuestos de subsistemas o subconjuntos, los cuales igualmente están ligados a todos los otros subconjuntos del sistema. Puede decirse con ello que el sistema no sólo se compone a partir de las características de cada uno de sus componentes, sino también de las relaciones que se dan entre los mismos componentes.

Las organizaciones son sistemas que se encuentran interrelacionadas con otros sistemas que las comprenden. Una definición más actualizada, considera a las organizaciones como sistemas complejos, dinámicos y no lineales. El concepto de complejos implica “un tejido eventos, acciones, interacciones, retroacciones, decisiones, azares, que constituyen el mundo fenoménico” (Morin, 2008). En cuanto a que son dinámicos, se debe a que su estado depende del momento en que son observados. Al respecto serán deterministas, en la medida en que las consecuencias dependerán de cada evento, o estocásticos si en cambio

tienen probabilidades. La cualidad de no lineales responde porque generan respuestas que no se comportan en forma directa y proporcional a los cambios en una variable, sino que se desvían de la trayectoria previsible.

Dentro de los sistemas complejos dinámicos no lineales, el caos tiene un comportamiento ordenado, lógico y razonable, bajo un disfraz lleno de opuestos. Las principales características de los sistemas caóticos son: no son fruto de azar; se producen como la consecuencia lógica y concatenada de acontecimientos; el desorden puede ser una fuente de orden; las pequeñas alteraciones producen resultados absolutamente distintos y; la alta sensibilidad a las condiciones iniciales. Estas características dieron origen al término de “efecto mariposa”, un concepto de la teoría del caos, introducido por el matemático Edward Lorenz. Los sistemas caóticos resultan impredecibles en el mediano y largo plazo. El conocimiento *ex post* es lógico de explicar, pero el *ex ante* es imposible de predecir. Por lo tanto la realidad está llena de excepciones o de caos. Los sistemas no lineales son muy difíciles de modelizar, pero hay algunas herramientas, como los fractales que lo permiten. Los sistemas caóticos se pueden estudiar a través de técnicas matemáticas puras como la iteración y recursión.

El caos observa conductas que le son propias, por lo cual los sistemas caóticos puede ser: *posibles, probables e imposibles*; tienen *una inestabilidad dinámica*, hay desequilibrios permanentes que provocan equilibrios parciales; se *auto-organizan automáticamente* y resaltan, en determinados niveles, la supremacía de la cooperación; los patrones posibles del sistema se llaman *atractores* porque el comportamiento del sistema es atraído hacia ellos; se trata de evitar las dualidades en el uso de modelos, se pueden utilizar simples y complejos al mismo tiempo, rompiendo la dualidad.

Se considera importante el concepto de autopoiesis introducido en la administración por Maturana y Varela (1973), es una condición fundamental de la existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos. Denominan autopoieticos a aquellos sistemas que presentan una red de procesos u operaciones que los caracteriza y que cuentan con la capacidad de crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. En ellos, aunque el sistema cambie estructuralmente, la red que

los caracteriza permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo con ello su identidad.

Se debe considerar que las decisiones basadas en el nuevo paradigma, que se plantea en la administración, es un factor importante en la formación de los modelos mentales. Estos son las imágenes, supuestos e historias que se tienen en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones, y sin ellos no se podría enfrentar al entorno (Senge, 1990). Cada individuo tiene la capacidad de construir su propio mapa del mundo, su propio modelo o representación interna, a partir de la interpretación que da a la información y la experiencia que recibe de la realidad externa, del medio ambiente. Ese mapa o modelo está constituido por el conjunto de creencias de ese individuo, por sus opiniones, actitudes, teorías personales, aprendizajes, valores, estrategias, normas, reglas, visión de las cosas, maneras de pensar, herencia. Cada ser humano trae en sí mismo toda la información de las vidas de las que procede tanto a nivel psíquico como a nivel físico. Es aquello que se llama herencia y se encuentra impreso en lo más profundo del ser, de los genes y en el inconsciente colectivo del sistema y, tiene la capacidad de ser transmitida de generación en generación. De allí que para darle sentido, comprender, codificar, interpretar y actuar sobre el mundo y el entorno, las personas confían en esas construcciones mentales que elaboran, en sus particulares representaciones simplificadas de la realidad. Esas construcciones constituyen precisamente sus mapas o modelos mentales, los cuales están conformados por los agregados o sistemas de información interrelacionada que dan origen a tales conceptos, reglas, patrones, esquemas y maneras de concebir el mundo. Los modelos mentales determinan la misión, visión, estrategia, estructura- cultura y política- liderazgo de la organización, como también su forma de operar. El proceso de reflexión y aprendizaje en algunos casos puede modificar los modelos mentales (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2000).

Se considera que la adecuación de los modelos mentales que conllevan el nuevo paradigma es importante, en cuanto a los resultados de la empresa de crear valor. En tal sentido el concepto de productividad implica la creación de valor y tener una ventaja competitiva sustentable (Porter, 2005).

Es importante destacar que las restricciones para el crecimiento de una organización, se encuentran primordialmente en el medio ambiente, mientras que las restricciones para su desarrollo se encuentran dentro de ella (Ackoff, op. cit.). Las principales obstrucciones para el desarrollo de una organización son de dos tipos: las discrepancias y los conflictos. Las discrepancias son las diferencias entre lo que una organización cree que es y lo que realmente es. Se pueden presentar en relación a los fines; a los medios para conseguir dichos fines; a los recursos disponibles para cumplimentar estos intereses; a como se organizan, se administran y se llevan a cabo en relación con los participantes externos; y a otros aspectos vinculados al medio ambiente. En cuanto a los conflictos, existen cuando dos o más deseos interactúan de modo que el progreso hacia uno de ellos impide en avance hacia los demás. Ellos pueden ser de distinto tipo: internos de las personas que forman la empresa; entre los individuos de la empresa; entre los individuos y la empresa o parte de ella; dentro de las unidades de negocios; entre las unidades de negocio que tienen el mismo nivel dentro de la empresa; entre las unidades de negocio de diferente nivel o entre las unidades y la empresa; dentro de la empresa como un todo; entre la empresa y las organizaciones e instituciones externas y la sociedad.

Para que se establezca de forma estable un clima positivo y estimulante en el ámbito de la empresa, es fundamental contar, especialmente en los cargos directivos, con personas que junto con una buena formación intelectual y técnica, tengan también, un buen nivel de competencias emocionales. En la actualidad no se puede formar un buen equipo sin tener en cuenta la competencia emocional de los dirigentes del grupo y su formación sobre estas competencias. Cuando un grupo funciona con armonía y buen entendimiento emocional, los resultados más que aditivos son multiplicativos, pues los mejores del grupo catalizan las capacidades del resto de los componentes y refuerzan sus aptitudes emocionales. Una de las habilidades emocionales del buen comercial es entender lo que el cliente le transmite, para encontrar el modo de servirle de acuerdo como el cliente desea ser servido, sin actitudes de prepotencia y arrogancia. (Goleman, 2010).

Desde la administración se encuentra la metodología Kaizen, o ya se puede decir que es una filosofía de trabajo. Se define como una palabra japonesa que significa mejora continua, sin

embargo esa traducción no es una traducción adecuada, pues no abraza completamente el significado de esta autodisciplina, y el compromiso que todos deben mostrar para llevar a cabo Kaizen. Kaizen Institute ahora tiene una nueva interpretación de la palabra. Kaizen es la mejora de todos los días, la mejora de todos, y la mejora en todos lados. Sí, Kaizen significa mejora de todos los días, tan pronto como se haya concluido un proyecto ayer, debería estar empezando a hacer algo hoy. Y para todos los días hay un reto, de encontrar una mejor manera de hacer las cosas, esto ofrece una tremenda autodisciplina y compromiso. Entonces eso es la mejora diaria, y la mejora de todos. Kaizen tiene que empezar desde arriba, desde los altos directivos, y ellos tienen que mostrar su compromiso, determinación y guía, para que todos puedan estar trabajando sobre Kaizen. Por ello la alta dirección de la compañía, tiene el papel más importante en implementar este enfoque hacia Kaizen, luego los gerentes y va bajando hasta los empleados de más bajo rango. Incluso si cuentan con empleados temporales o de tiempo parcial, también deberían involucrarse. Eso es el significado de "todos". Kaizen es la mejora en todas partes. Kaizen está en "todas partes", por ejemplo en las oficinas, en las áreas de donde se desarrolla un nuevo proceso o producto, en un área de ventas o con el personal de mercadotecnia quienes están en contacto con los clientes. Kaizen debería ser introducido como un programa que abarque toda la empresa. Es por eso que Kaizen es mejora de todos los días, la mejora de todos, en todas partes.

Las configuraciones organizacionales surgen a partir de las configuraciones sistémicas desarrolladas por Bert Hellinger. Estas permiten ver y resolver problemas y descubrir dinámicas ocultas en el seno de un sistema –institucional, organizacional, laboral- (Hellinger, 2007). Esta metodología se empezó a utilizar de la mano de Bert Hellinger, Gunthard Weber (1999), se focalizó y realizó algunas experiencias con organizaciones y empresas y se quedó sorprendido con los resultados conseguidos. En tal sentido se utiliza esta herramienta de diagnóstico en las organizaciones, y es particularmente efectiva en la pequeña y mediana empresa. Configurar hace posible que imágenes internas de un sistema emerjan en simultáneo de la experiencia que cada uno experimenta. Con configuraciones organizacionales la representación espacial y el uso de imágenes espaciales y de sus cambios está más en primer plano que el lenguaje. Estas imágenes espaciales son también

más fáciles de recordar más adelante y por más largo tiempo (Weber, 1999). El trabajo puede realizarse en grupos, con personas que nada tienen que ver con la empresa o la organización y es una persona que pertenece a la empresa quien consulta, habitualmente el dueño de la empresa o el gerente general. Los temas pueden ser los más variados: disminución en las ventas, contratación de nuevo personal, despidos, fusión de empresas, lanzamiento de un nuevo producto, conflictos entre áreas, entre otros.

También se puede realizar el diagnóstico en la empresa, en ese caso, la persona especializada en el uso de la herramienta, se traslada a la empresa, y entre las personas que considere el director o el gerente general se puede realizar un despliegue del trabajo.

Otra modalidad es en una sesión individual, modalidad que se presenta en esta tesis, la persona que solicita el diagnóstico es denominada consultante, no es necesario al comienzo profundizar sobre el tema en cuestión, es mejor cuando quien consulta dice con una frase corta de que se trata el tema. El consultante es invitado a colocar sobre una mesa con ayuda de unos bloques de madera su imagen interna sobre la situación de conflicto específica. Ubica una pieza para cada elemento del sistema que forma parte del conflicto y también coloca una que lo representa. Formándose así una imagen que, por lo general, se encuentra distorsionada o incompleta ya que de otra forma no habría conflicto. El consultor, persona especializada en utilizar la herramienta, a partir de la imagen revisa las ubicaciones de cada elemento y las relaciones que aparecen. Puede ver qué sucede y clarificar una determinada situación. De esta forma al recibir el consultante las observaciones y su papel en el conflicto es posible inducir a una solución para un cambio innovador que el consultante no era consciente para restaurar el equilibrio de todo el sistema hasta incluso establecer posibles escenarios ante determinadas opciones o caminos de acción.

Las PyMES de la Argentina enfrentan el problema de cambio en los modelos mentales, que se manifiesta en las relaciones internas y con el contexto a través de dificultades a afrontar.

Las PYMES tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social. El Ministerio de Industria de La Nación Argentina considera a las PyMES de singular relevancia para el desarrollo económico del país ya que componen el 99% de

las empresas, representan el 66% del trabajo y el 45% de las ventas totales, traduciéndose esto en empleo, arraigo local y agregado de valor.

Las acciones estratégicas encaradas desde el Estado se han orientado muy especialmente a la generación de valor agregado real y a la incorporación de tecnología e innovación. El cambio tecnológico acelerado tiende a aumentar las brechas de desarrollo entre los distintos países. La Argentina tiene la oportunidad de participar en este proceso de “mejora continua” de la producción aprovechando la capacidad de su mano de obra y de su sistema científico tecnológico, utilizando los avances y adaptándolos a las necesidades de su economía, generando así nuevos desarrollos para el mercado interno, pero sin descuidar una fuerte e inteligente y no ingenua inserción en los mercados externos.

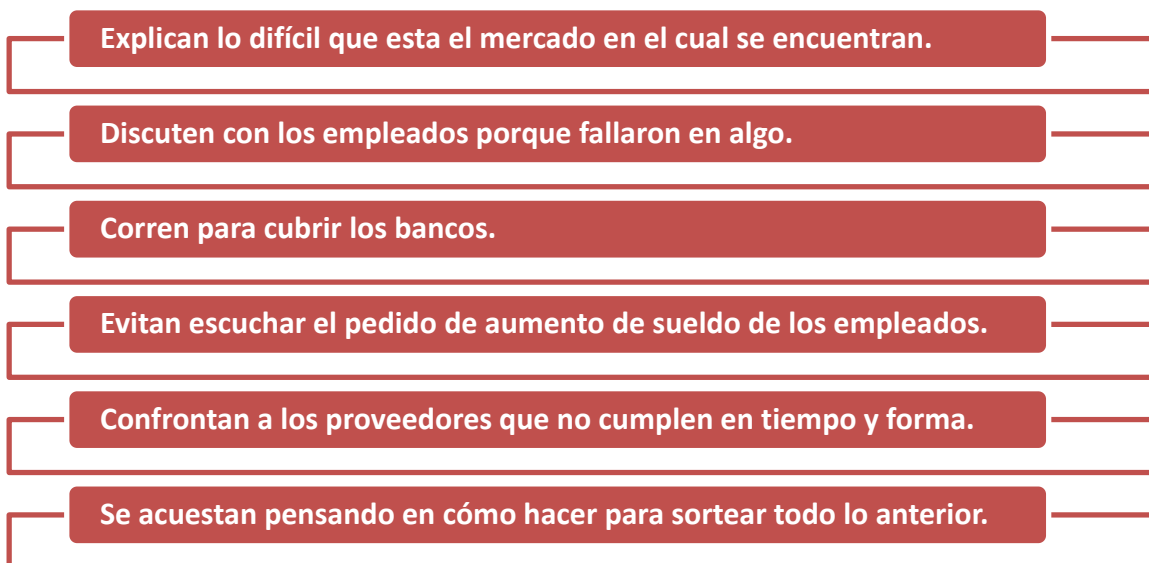
Las PyMES contribuyen significativamente a la creación de empleo y al arraigo local, colaboran en la conformación de una sociedad menos polarizada, fortaleciendo la democracia y, tradicionalmente en Argentina, promueven el desarrollo de la clase media.

Estos instrumentos, claves para seguir federalizando la industria, para profundizar la distribución de la riqueza y para generar más y mejores empleos, permiten potenciar los procesos de inversión para densificar la estructura productiva y agregar valor a la producción, incorporando nuevos actores que sustituyan importaciones y contribuyan al desarrollo en todo el territorio nacional.

En las PyMES en particular, las mujeres han ganado – con buenas prácticas – un papel preponderante: más de la mitad de las pequeñas y medianas empresas argentinas tienen a mujeres como propietarias o en cargos gerenciales (según datos del Centro de Estudios para la Producción (CEP) del Ministerio de Industria, (2015).

Del análisis de más de 50 PyMES y comercios, a los que he prestado un servicio de asesoramiento sobre cómo incrementar su capacidad de ventas, se pone de manifiesto las dificultades actuales que están atravesando y se puede divisar cierta similitud entre los clientes con respecto a estas. Se presentan continuación las 6 dificultades que he identificado y que se repiten a pesar de la diversidad de PyMES que he entrevistado:

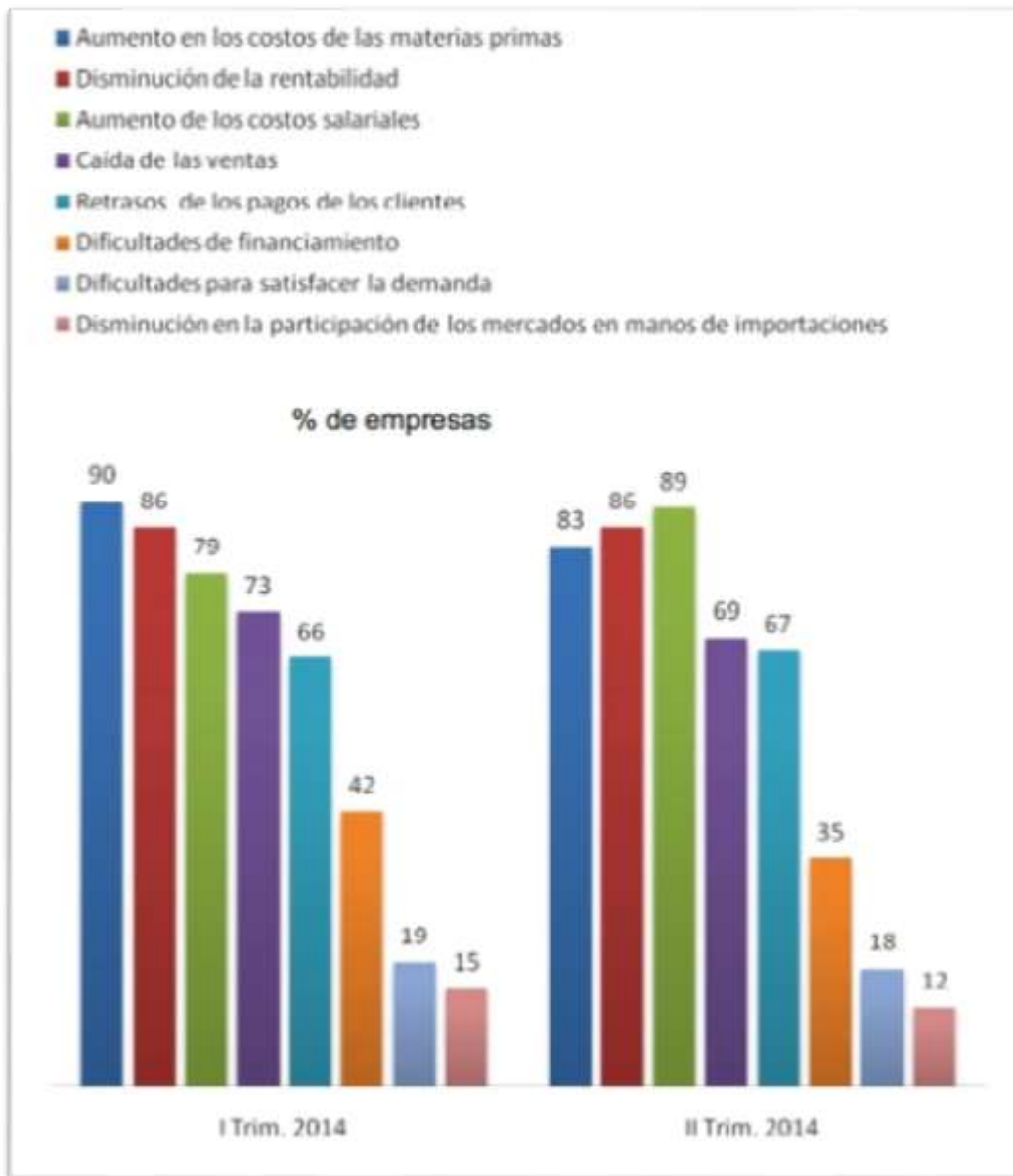




Estos temas también son identificados por el Observatorio del CEPyMECE (Centro PyME de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 2015) a través de las estadísticas que realiza.

En uno de los estudios de este Observatorio identifica que el sistema crediticio bancario argentino incrementó su participación en el financiamiento de la inversión (del 8% al 14% del total de las inversiones destinadas) para este segmento de empresas. Sin embargo el 78% de las inversiones se financian con recursos propios en las PyMES, lo cual constituye un porcentaje alto que liga rígidamente la inversión al ciclo de rentabilidad de las empresas. Por otro lado, considerar la incorporación de nueva mano de obra está afrontando también un momento especialmente crítico, ya que las PyMES principalmente las industriales comienzan a señalar problemas con la contratación de trabajadores, aún con bajo grado de calificación. Las empresas compiten por conseguir trabajadores en todos los niveles de calificación, y esta competencia tiene un impacto en los salarios, que durante el último año aumentaron en promedio un 25% en las PyMES.

Adicionalmente el Consejo Profesional de Ciencias Económicas a través de su Observatorio en su informe número 2/2014, “Informe de coyuntura PyMES industriales CABA”, releva que los problemas que enfrentan son: aumento en los costos, caída en las ventas, la dificultad en la cobranza, entre otros. Lo grafican de la siguiente manera:



**Planteo del problema.**

Teniendo en cuenta las decisiones críticas que se plantean a partir del cambio de paradigma y su relación con los modelos mentales, particularmente en el caso de las PyMES, es necesario recurrir a nuevas metodologías para afrontarlas. Es por ello que considerando el diagnóstico por imágenes surge de las configuraciones organizacionales, cabe preguntar si ¿resulta un método adecuado de diagnóstico el uso de la herramienta de las configuraciones

en las PyMES ante decisiones críticas? y de ser así ¿cuáles son los limitantes que se observan en su aplicación?.

### **Antecedentes.**

En primer lugar, el psicoterapeuta alemán Bert Hellinger (nacido el 16 de diciembre de 1925 en Leimen, Baden Alemania, como Anton Hellinger), es quien creó y desarrollo las configuraciones sistémicas, la psicoterapia sistémica. Estudió Filosofía y Teología en la Universidad pública de Würzburg en Alemania (1947-1951) y Pedagogía, obteniendo el grado de B.A. en la Facultad de Artes de la Universidad Natal de Sudáfrica (1953-1954), siguió sus estudios en la Asociación vienesa para la Psicología en Profundidad y los completó en el Instituto de Munich de Formación Psicoanalítica. Siguió capacitándose en Estados Unidos en terapia de grupos, la terapia primal, el análisis transaccional y diversos métodos de hipnoterapia para llegar a desarrollar su propia forma de realizar las configuraciones sistémicas.

A principios de 1990 aceptó que el psiquiatra alemán Gunthard Weber registrara y corrigiera una serie de transcripciones de sus talleres dando origen al libro conocido en español como “Felicidad Dual”. Este libro logra transmitir cómo funcionan las configuraciones, para que sirven, a quienes están dirigidas, cuales son las dinámicas que operan, qué efectos tienen sobre quienes desean realizarlas.

Es así como se puede citar a Gunthard Weber, nacido en 1940, doctor en medicina, psiquiatra, asesor y terapeuta sistémico, director del Instituto de Soluciones Sistémicas en Wiesloch, Alemania. Desde mediados de los años 80 ofrece regularmente seminarios de asesoramiento sistémico para consultores de empresas y personal directivo. Entre las empresas asesoradas por él cuentan: Hewlett Packard, Mercedes Benz, BMW, Alcatel, Insurances, DASA, MTU. Su aporte a través de las configuraciones en organizaciones permite obtener, en un mínimo de tiempo, un gran número de información relevante acerca de un sistema. Esta metodología puede servir de punto de referencia para decisiones pendientes (por ejemplo, disminución en las ventas, cambios de personal, cuestiones de sucesión, designación de cargos, acomodamientos económicos, entre otros). Asimismo

aporta indicios acerca de contextos y estructuras relacionales (discrepancias, conflictos, coaliciones, competencia, rechazo, explotación, abuso de poder, dinámica del chivo expiatorio) y de hipotecas del pasado (por ejemplo la falta de reconocimiento de los méritos de un cofundador, o por el olvido de colaboradores apartados o excluidos).

Para poder completar los antecedentes se considera a Jan Jacob Stam (1954) quien es holandés, estudió biología, fue profesor y directivo de la Dutch Telekom y luego se especializó como consultor sistémico entrenado en organizaciones. Del trabajo de Jan Jacob Stam a través de su libro “Campos de Conexión”, se destaca su aporte a través de cuatro movimientos que están en la vida de cada uno y en las empresas, como fuerzas presentes que impulsan en diferentes direcciones. Estos cuatro movimientos los plantea de la siguiente forma: primero “Ir a dónde se quiere ir”; segundo “Si desde este sistema fluyera un movimiento a través de uno ¿cuál sería? Seguirlo”; tercero “Esperar hasta que se sientan una fuerza mayor, puede ser que sea una fuera de dentro o de fuera del sistema. Dejarse llevar por esa fuerza”; y cuarto “Se libre, realmente libre, de hacer todo lo necesario para encontrar un buen sitio para uno y para todos en este sistema”. Las propias organizaciones, como sistema, también pueden ser vistas desde estos cuatro movimientos. La primera cuando está enfocada, por ejemplo, en sacar un nuevo producto; la segunda cuando se plantea a quién o qué sirve en su comunidad; la tercera en los momentos en que se centra en pensar cuál es su destino y qué tiene que hacer para seguirlo; la cuarta se manifiesta cuando la organización busca un lugar adecuado para ella y para el conjunto del mercado.

## **Objetivo General.**

Determinar la importancia de la herramienta de configuraciones organizacionales como método de diagnóstico de la PyME y establecer los alcances y limitantes en su implementación.

## **Objetivos Específicos.**

- 1 Establecer cuáles son los parámetros centrales sobre los cuales se basa la herramienta de configuraciones sistémicas.
- 2 Conocer su aplicación, alcances y límites en diferentes ámbitos y empresas.
- 3 Presentar casos donde se recurrió al uso de la herramienta “Diagnósticos por imágenes para PYMES” para la solución de un conflicto en una organización para sustentar empíricamente la efectividad de la misma.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.

### **Marco conceptual.**

Se consideran a las PyMES como sistemas complejos, dinámicos no lineales y caóticos (Serra, Iriarte y Le Fosee, 2000). Asimismo, en el planeamiento a largo plazo el marco integral dependerá del paradigma en que se basa la organización. En tal sentido el marco integral permite a partir del modelo mental establecer el marco estratégico, que comprende misión, visión y estrategia; el comportamiento organizacional, que implica el binomio estructura-cultura y políticas-liderazgo; el sistema operativo; y el proceso de aprendizaje y reflexión, el cual puede gravitar sobre el sistema operativo y el comportamiento organizacional o sobre el modelo mental a (Serra, Iriarte y Le Fosee, op. cit.).

Si bien se considera de fundamental importancia la relación del sistema empresa y el medio ambiente, los cambios de este se consideran consecuencia y no causa, por cuanto están determinados por la complejidad, entendida como un tejido de muchas partes que se encuentran interrelacionadas. Si bien el pensamiento simplificador desintegra el pensamiento, cuando se trata del pensamiento complejo se busca integrar lo más posible los modos simplificadores del pensar (Morin, 2008).

La escuela cognitiva (Mintzberg, Lampel y Ahlstrand, 1998) supone que el modo en que se forma la Visión y la Estrategia del empresario implica conocer su forma de pensar. En tal sentido hay dos escuelas: la positivista que considera que las personas estructuran sus conocimientos a través de visiones objetivas del mundo, aunque parciales; y la que considera que el saber surge de las miradas subjetivas del entorno y crean un determinado modelo mental. Los Modelos Mentales son imágenes, supuestos e hipótesis que se llevan en la mente sobre las personas, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo.

Por otra parte es importante destacar que el crecimiento de las empresas está determinado en gran medida por el contexto, pero el desarrollo depende de las organizaciones en este caso de las PyMES. En relación a las principales obstrucciones que se presentan en las PyMES están las discrepancias y los conflictos. Las primeras surgen de la diferencia entre lo que un empresa cree que es y lo que realmente es y está relacionada con los fines,

medios, recursos, organización y disposición de los mismo para lograr los objetivos y de la relación con elementos externos como organizaciones, comunidad y mercados. En cuanto a los conflictos resultan de la interacción de los deseos de los individuos y de su efectos antagónicos (Ackoff, 1996).

Es importante la productividad de las empresas, particularmente de las PyMES. Para ello se deberá crear valor para los clientes a través del desarrollo y sustentabilidad de las ventajas competitivas. Al respecto las fuentes de estas ventajas radican en que la cadena de valor se administre como un sistema, buscando la mayor armonía entre las partes que cumplen funciones, como también de la relación que tiene la cadena con sus proveedores y compradores hasta llegar al consumidor, lo cual constituye un sistema de valor (Porter, 2005).

Las intervenciones sistémicas fueron desarrolladas por Bert Hellinger (2007) en las configuraciones sistémicas y fueron llevadas a las organizaciones por Gunthard Weber (1999).

En los sistemas de relaciones existe una interacción de necesidades fundamentales:

- **la necesidad de vinculación: cada miembro del sistema, tiene el mismo derecho a pertenecer.** “Todas las fuerzas se mantienen juntas y dirigidas hacia un objetivo que conviene alcanzar sin dejarnos detener o distraer por cosas secundarias. En este sentido reunimos, más allá de nuestras propias fuerzas, a los empleados y aliados conseguidos para alcanzar nuestro objetivo. Reunimos también sus fuerzas y capacidades, y las dirigimos hacia ese objetivo”. “Se trata de encontrar un acuerdo entre todos. El marginado que aparentemente impide algo obliga a todos a encontrar una solución nueva y más amplia. Así que hay una diferencia entre trabajar con mayorías o entrar en un movimiento que incluye a todos”. “Reunidos miramos adelante, solo adelante. En este sentido, la reunión nos hace libre para lo que queda por delante de nosotros sin que nada del pasado nos obligue a volver atrás.” “Solo aquellos objetivos que sirven a la vida tienen esa fuerza de atracción.” (Hellinger, 2013). “Un sistema únicamente se convierte en sistema en cuanto un observador

traza unos límites a su alrededor.” (Weber, 2012). “Una empresa vive de la lealtad de sus empleados y de que los empleados puedan identificarse con la empresa”. (Hellinger, op. cit.). “Nadie puede ser excluido de un sistema, todos tenemos el mismo derecho a pertenecer, el sistema no admite exclusiones”. “Los excluidos hasta que no son reconocidos e integrados ocasionan en los sistemas desórdenes; las personas que ahí trabajan son vistas por lo que son. Cada persona tiene su lugar correcto y es visto y valorado igual. Todos serán diferentes pero serán apreciados de la misma manera. Cada quien tiene su propio lugar, en el cual puede confiar y donde puede hacer bien su trabajo” (Jan Jacob Stam, 2014). Es frecuente en una empresa que una asistente de gerente maneje su agenda, y cada vez que hay que solicitar una reunión con él haya que atravesar varios filtros, los que nos lleva a pensar que es mucho más importante tener una buena relación con la asistente que con el gerente. También se repite cuando ingresa a la empresa una persona en carácter de concejera del directorio e inmediatamente dice a los gerentes como deben realizar sus tareas es evidente que tanto la asistente como el consejero están fuera de su lugar. ¿Cuál es la función de la asistente? Seguramente facilitar los encuentros que su jefe debe realizar y no seleccionar con quien sí o con quien no debe reunirse. ¿Cuál es la función del consejero? En primer término conocer de qué se trata el proceso de fabricación, comercialización, ventas o cómo se realiza la venta de un servicio, cuando el consejero ingresa debe tomarse un tiempo para conocer todos estos procesos si apenas ingresa comienza a hacer diagnósticos sin conocerlos su recomendaciones no serán tomadas en cuenta y con toda seguridad no será vuelto a llamar como consejero. ¿Por qué se produce esto? Porque no se ha respetado el lugar que cada uno debe tener en la empresa. Los lugares implican responsabilidades y tanto la asistente como en consejero dependen de otras personas y no se trata de ser inferior o superior, se trata de estar en el lugar que corresponde haciendo las tareas por la que los han contratado;

- **la necesidad de encontrar seguridad en conveniencias sociales que hacen previsibles nuestras relaciones: en todas las relaciones hay un orden.** “Las relaciones se convierten en un sistema con orden y estructura. Estas conveniencias sociales constituyen el orden superficial, el orden más bien exterior y acordado que



varía ampliamente de un grupo a otro. Detrás de éste actúan órdenes predeterminados que se sustraen a toda posibilidad de acuerdo. Las reglas de juego son distintas en cada sistema, y todo el que forma parte del sistema conoce las reglas. Si interioriza y reconoce estas reglas, y si se atiende a ellas, el sistema puede funcionar. El orden justo es difícil de abarcar y no puede ser proclamado. Es diferente de una regla de juego, siempre variable. El orden es intocable. El orden se impone a corto o a largo plazo.” (Weber, 1999). “El fundador de una empresa siempre ocupa el primer lugar. No puede ser sustituido por nadie que llegue después.”. “Una empresa vive de la lealtad de sus empleados y de que los empleados puedan identificarse con la empresa”. “El dinero siempre mira a los empleados. Tiene que ir primero a los empleados”. “Existe una jerarquía respecto al funcionamiento y su significado para el éxito de la empresa y otra dentro de los grupos de puestos según el tiempo de pertenencia. Para ambas, vale observarlas una al lado de la otra y junto a la otra. Quien por ejemplo ocupa una posición directiva importante y sin embargo llegó el último, por ejemplo de afuera, respecto a la dirección de la empresa ocupa el primer lugar. Respecto a las relaciones humanas, está igual que el que llegó en último lugar. Si en este terreno se comporta adecuadamente, como alguien que llegó en última lugar, se asegura el respeto y la disposición.”. “Un lugar tiene sentido si es uno junto a otros. Nadie tiene un lugar para sí solo. Ocupamos nuestro lugar con otros muchos a nuestro lado.”. “Incluso el mejor lugar para nuestra supervivencia.”. “El lugar que en el fondo defendemos es equivalente a nuestra vida”. “En las relaciones logradas se trata de compartir el lugar propio con otros, y de hacerlo recíprocamente”. “En todos los demás grupos actúa aun una conciencia más, que generalmente no es inconsciente en nuestra cultura. Esta conciencia remite a cada uno a su propio lugar, el que le corresponde en la secuencia de la pertenencia de ese grupo. Dicha ley exige que quienes lleguen más tarde, acepten que los que pertenecen a este grupo desde antes, que tienen una prioridad y que nadie que se asume luego de él, puede arrogarse asumir por los anteriores una responsabilidad en el sentido de querer salvarlos, de querer quitarles con ello su destino y como consecuencia última, que quiera morir en su lugar.”. “El lugar correcto, nos da seguridad, nos hace fuertes y nos conecta en forma

exitosa.”(Bert Hellinger, op. cit). “El que funda la empresa siempre ocupa en ella el primer lugar”. “Quien quiere ocupar un lugar dentro de una empresa y una posición más elevada de lo que le corresponde, fracasa”. “Cada tragedia empieza por una violación de la jerarquía”. “Se puede observar una segunda jerarquía, que viene determinada por la capacidad y la contribución correspondiente de una persona”. (Bert Hellinger, op. cit.). “Cualquier dueño debe tomar decisiones que incluyen un elemento de riesgo. El dueño de una sociedad termina en primer lugar en el sistema sencillamente por las decisiones que debe tomar – acerca de la supervivencia del negocio, de los que ahí trabajan y de sus familias, etc. Es obvio que el dueño las toma al servicio de muchos otros que pudieran estar involucrados en la empresa. No es muy difícil afrontar la posibilidad de tener una ganancia. Sin embargo, enfrentarse y estar preparado para una posible pérdida es lo que da fortaleza.” (Jan Stan Jacob, 2014);

- **la necesidad de mantener un equilibrio entre dar y tomar: la existencia del equilibrio entre lo que se da y lo que se toma en una relación.** “La felicidad en una relación depende de la medida en que se toma y se da. Cuanto más extenso sea el intercambio, tanto más profunda será la felicidad”. “Si alguien da sin tomar, al cabo de un tiempo, los demás tampoco quieren aceptar nada de él. Se aferra a su superioridad y de esta manera niega la igualdad a los demás.”. “Dondequiera que ya no sea posible o apropiado llegar a un equilibrio, devolviendo o intercambiando, aún tenemos la posibilidad de deshacernos de la obligación y de la deuda, si aquello que recibimos pasamos algo a otros.” (Weber, 1999). “En nuestras empresas sufrimos pérdidas cuando nos hemos excedido, cuando hemos ido demasiado lejos, más allá de lo que sirve a nuestra vida y a la de los demás. También si hemos retenido algo que debemos al público para que pueda estar a nuestro servicio y al de los demás”. “El dinero sirve a una causa común”. “Los buenos negocios son negocios honrados. Crean confianza y atraen más y más para obtener un beneficio nuevo correspondiente mayor. Este beneficio se queda.” (Bert Hellinger, op. cit.). “Podríamos tener una organización que se mantiene gracias al intercambio de dar y tomar. Representa la base de las relaciones armoniosas en el trabajo y es un intercambio no solo en términos monetarios sino que puede tomar aspectos y

configuraciones diferentes. Durante el tiempo que una persona trabaja para cualquier organización, habrá un fluir continuo de interacciones con clientes, colegas, el dueño, los jefes, entre otros. Mucho dar y tomar, como mucho movimiento en la cantidad de estas interacciones, confieren un sentimiento de riqueza. Si alguien está en un puesto donde no puede crear tantos intercambios, tal vez, esté buscando otra manera de intercambiar su índice personal de interacciones entre dar y tomar.” (Jan Jacob Stam, 2014).

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.

### Metodología.

El marco teórico del trabajo se basa en el uso de la metodología cualitativa y descriptiva. Dentro de la primera se considera la importancia del uso de los métodos empíricos. La metodología cualitativa permitirá comprender la mayor cantidad de cualidades que se presentan en el estudio, mientras que la descriptiva busca conocer las acciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En cuanto a los métodos empíricos que se utilizan se destacan el uso de la observación, medición, experimentación, la entrevista, la encuesta, los test y grupos de discusión.

Como se señaló en la justificación del proyecto, se debe destacar el enfoque sistémico cuando se analizan las PyMES, a partir de considerarlas en el marco del nuevo paradigma y sus implicancias en la determinación de los modelos mentales. Asimismo, se destacó la importancia del uso de las configuraciones sistémicas desarrolladas por Bert Hellinger y su utilización en la solución de problemas organizacionales amplificadas por Gunthard Weber.

Las intervenciones sistémicas en organizaciones se basan en los principios básicos propuestos por Bert Hellinger en las configuraciones sistémicas: pertenencia, orden y equilibrio. Estos mismos principios fueron extrapolados por Gunthard Weber hacia las organizaciones logrando una armonía entre el pensamiento sistémico y la aplicación del sistema de configuraciones.

En tal sentido Weber logró que los principios puedan ser adaptados a la complejidad de las organizaciones y a continuación se presentan estos conceptos orientados a la organización.

- **Pertenencia: en las organizaciones, todo miembro tiene el mismo derecho de formar parte.** Si alguien queda excluido eso tiene como consecuencia grandes limitaciones. Por ejemplo ¿cuándo no se cumple este principio? Cuando se despiden

a una persona sin causa alguna, cuando se excluye a algún socio de las ganancias, cuando no se abona a algún proveedor sin motivos.

- **Orden: quien lleva más tiempo tiene prioridad entre personas del mismo rango.**  
El orden de jerarquía se deriva del tiempo de pertenencia a una organización. De esta manera, el que llegó antes tiene prioridad en relación a los que vinieron luego para el tema de los ascensos. Por ese motivo, los empleados con más antigüedad tienen prioridad ante los nuevos empleados; el que ingreso primero tiene prioridad, a no ser que el nuevo demuestre que tiene habilidades que son especiales y no hay otro que las tenga, en ese caso con el paso del tiempo respetando las jerarquías se hace si un reconocimiento y un lugar nuevo para esta persona en la organización. Por lo tanto el que está en su lugar correcto tiene fuerza y está centrado. Otros lo respetan porque se queda en su lugar, no va más allá, ni hacia arriba ni hacia abajo, en su lugar correcto está con todo al mismo nivel de respeto, y en ese lugar tiene amigos, trabajo y dinero. Cuando se está en el lugar correcto, esto proporciona una sensación de seguridad, serenidad y fuerza para seguir con las funciones.
- **Equilibrio: en las organizaciones existe una especie de contabilidad interna. Debe existir un balance entre dar y tomar.** Nadie puede dar lo que no ha tomado. No se puede dar lo que no se tiene. No se puede dar algo a alguien que no lo ha pedido. Solo se puede dar aquello que se tiene y solo se puede esperar y tomar aquello que realmente se necesita.

Un principio adicional enuncia que cuando se trabaja con personas adultas, la posición de ayuda útil es aquella en la que se aproxima al otro como lo que es: un adulto.

Se presentarán casos de la solución de problemas en las PyMES, a través de la utilización de la herramienta de diagnóstico por imágenes.

Para alcanzar un diagnóstico por imágenes en las empresas, se trabaja en una sesión individual entre la persona especializada en llevar a cabo esta metodología y el consultante, que generalmente son dueños de PyMES, los gerentes, utilizando para los integrantes de la PyME, bloques de madera sobre una mesa, u otros objetos como muñecos o figuras de

papel. En esta sesión individual, la persona que solicita el diagnóstico, no es necesario al comienzo que profundice sobre el tema en cuestión, es mejor cuando quien consulta dice con una frase corta de que se trata el tema. El consultante es invitado a colocar sobre una mesa con ayuda de unos bloques de madera su imagen interna sobre la situación de conflicto, discrepancias, o decisión crítica específica. Ubica una pieza para cada elemento del sistema que forma parte del problema y también coloca una que lo representa. Formándose así una imagen que, por lo general, se encuentra distorsionada o incompleta ya que de otra forma no habría conflicto. El consultor a partir de la imagen revisa las ubicaciones de cada elemento y las relaciones que aparecen. Puede ver qué sucede y clarificar una determinada situación. De esta forma al recibir el consultante las observaciones y ver su papel en el conflicto, es posible inducir a una solución para un cambio innovador, que el consultante no era consciente hasta ese momento, para restaurar el equilibrio de todo el sistema hasta incluso establecer posibles escenarios ante determinadas opciones o caminos de acción.

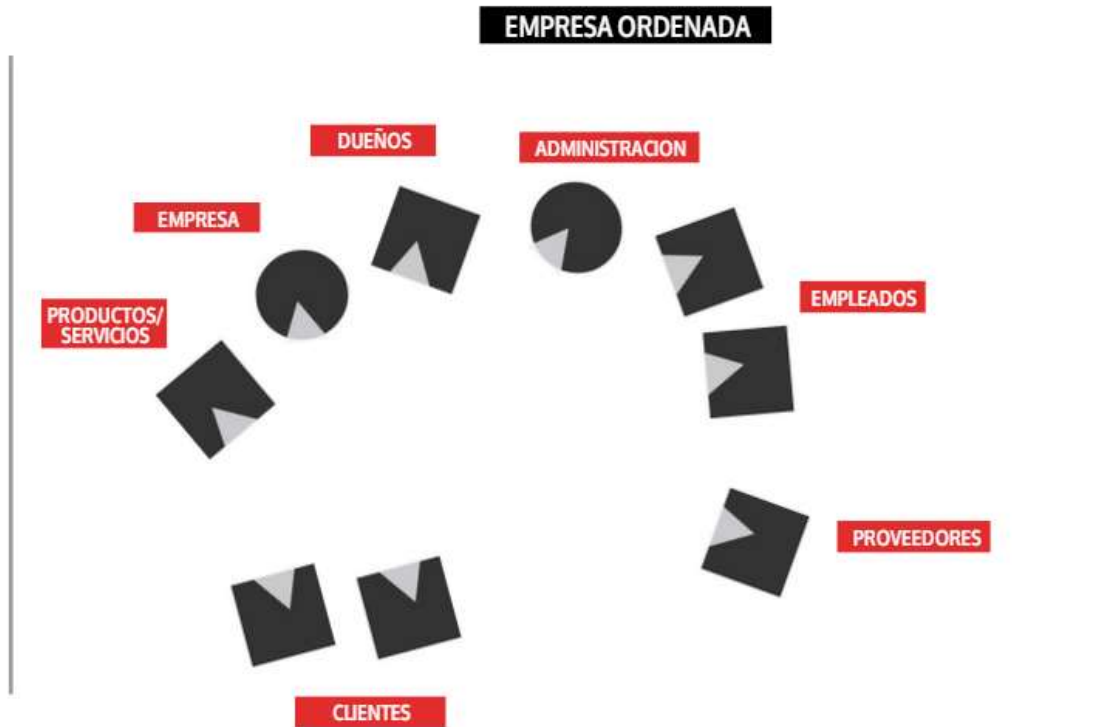
También se puede trabajar en un grupo abierto con personas que desean resolver sus conflictos o problemas que los aquejan en su empresa, siempre y cuando se involucren en el conflicto y no soliciten el trabajo por una simple curiosidad. También hay una persona especializada en el manejo de la técnica. El consultante elige entre los participantes del grupo para que representen a las partes integrantes de la empresa que considere importante, y elige a una persona que lo represente a él. Luego siguiendo su imagen interna de la situación determinada, se ubica detrás de cada representante, con las manos en la espalda y lentamente los traslada hasta donde sienta que es el lugar donde los tiene que dejar en función a su imagen interna, formando así una imagen con figuras humanas. El consultor a partir de ver la imagen que se formó con los participantes elegidos y de revisar las ubicaciones de cada elemento y las relaciones que aparecen, puede ver que pasa y clarificar una determinada situación. Finalmente saldrá a la luz una o varias soluciones para un cambio innovador que el consultante no tenía en cuenta para restaurar el equilibrio de todo el sistema, hasta incluso establecer posibles escenarios ante determinadas opciones o caminos de acción.

Para poder explicar a través de un texto la metodología de tipo cualitativa se van utilizar representaciones gráficas que emplean elementos básicos para representar a quienes conforman una empresa y así poder comprender a través de imágenes las diferentes dinámicas más repetitivas y poder realizar un diagnóstico a través de la mirada y la observación de la imagen que se representa. Ya que el sistema de una organización muestra sus propias dinámicas y estas no tienen que ver con las personas que ahí trabajan. Cuando se habla de dinámicas se refiere a lo que sucede entre los diversos elementos de un sistema y como es la relación entre ellos.

Se utilizará la imagen de un cuadrado para representar lo masculino y se identificará hacia donde mira en función de donde apunte el triángulo presente como un gran ojo a modo didáctico. Y se representará con un círculo a lo femenino con la misma lógica para la mirada.



La imagen ordenada de una empresa es la siguiente, se utilizó a modo de ejemplo figuras masculinas y figuras femeninas, puede variar según cada empresa, lo importante es el orden, el lugar que ocupa cada uno y hacia dónde se dirige la mirada:



Cuando las empresas tienen varios empleados se puede utilizar un par de representantes para todos, lo mismo para los proveedores, clientes, productos, administración, dueños, entre otros.

Esta imagen se explica de la siguiente manera: lo primero que aparece es un producto que los clientes necesitan, desean y tienen poder de compra que da origen a la empresa, el dueño al incrementar las ventas toma una persona que le lleva todos los temas administrativos relacionados con el dinero, luego al seguir vendiendo comienza a tomar personal e interactúa con un mayor número de proveedores. Es por eso que el orden es de izquierda a derecha por orden de aparición en sentido horario.

Aparece un producto que le sirve a los clientes, que da origen a una empresa y su dueño debe cuidar de la administración por eso, esta, se encuentra al lado seguido del dueño,



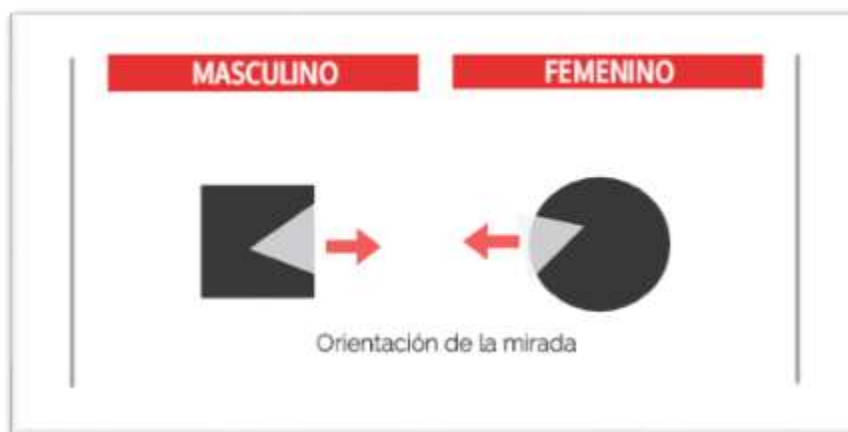
luego comienzan a aparecer los empleados por orden de incorporación a la empresa, por ultimo un poco más alejados se encuentran los proveedores al servicio de la empresa. Todos se encuentran en una posición de semicírculo. Las miradas de los clientes van a los productos/servicios.

Se puede decir que si se hace un estencil con esta configuración, se verá que al aplicar a cualquier imagen que el consultante represente se podrá identificar cuáles son los desvíos, ver quien no está en su lugar y quien sí, y también quien está faltando. Comparar la imagen que forma el consultante con la imagen ordenada dará un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

32

### *Algunos ejemplos de las dinámicas que aparecen.*

*Dinámica de confrontación:* en la configuración de la imagen que representa el consultante aparece la siguiente figura:



La forma en la que el consultante se ubica en relación a otro está indicando la problemática, en este caso de confrontación con alguien. Donde uno le está exigiendo algo al otro y viceversa.

*Dinámica del invisible:* en la configuración de la imagen que representa a la consultante empleada se ve esta problemática a través de hacia dónde miran los integrantes y en función del orden donde se encuentran ubicados.

Alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas.



En este caso la consultante es la empleada. Se ve que se encuentra detrás de la dueña. Por lo tanto la dueña no la ve y tampoco la ven sus compañeros. Sin embargo primero estuvo la dueña y luego llegaron los empleados por lo tanto no es posible para que la empleada prospere dentro de la empresa si sigue ubicada detrás de la dueña.

*Dinámica goma de pegar:* en la siguiente imagen se puede ver el caso donde el consultante es el Socio 2. Se ve que en su lugar se encuentra un empleado. La manera de comunicarse con su socia es a través de este empleado. En este caso el empleado actúa como goma de pegar entre los dos socios.



## CAPÍTULO 4. LOS PARÁMETROS CENTRALES SOBRE LOS CUALES SE BASAN LAS CONFIGURACIONES SISTÉMICAS.

### **Parámetros.**

En este capítulo se busca transmitir los conceptos básicos sobre la práctica de configuraciones organizacionales, y, por el otro, se ilustra cómo estas configuraciones estimulan cambios en las PyMES.

Con las configuraciones organizacionales, el consultante logra representar su imagen interna con una representación visual ya sea en sesión individual o grupal. Esto tiene la gran ventaja de que en un tiempo muy breve, de uno, dos o tres encuentros, es posible que imágenes internas de un sistema emerjan en simultáneo de la experiencia que cada uno experimenta. Las configuraciones pueden dar información importante en respuesta a temas, discrepancias, decisiones críticas, conflictos, problemas, desafíos, dificultades y crisis planteadas por alguien que forma parte de la PyME, y proporcionan a menudo entendimientos fundamentales de la situación planteada. (Weber, 2012).

En una configuración se logra representar una especie de mundo virtual de la cuestión a examinar. Lo interesante de esa situación virtual es que recrea con gran fidelidad la realidad de la empresa u organización. Utilizando muy poca información y en un periodo de tiempo relativamente corto - una o dos horas - la configuración permite observar las dificultades con ojos sistémicos (la visión de la totalidad que engloba a la interacción de las partes) y aportar a la organización, un nuevo punto de vista, una comprensión y perspectivas distintas para actuar, lo cual trae a la luz, el "punto ciego" que no se era capaz de percibir. Refleja con asombrosa precisión aquello que está ocurriendo realmente en la organización y permite acceder a claves de solución que hasta entonces estaban vedadas. Tiene la capacidad de abrirse sistémicamente a todos sus niveles de la organización y poder extraer claves de solución que estaban escondidas en algún lugar insospechado de la misma. Y es que las configuraciones organizacionales son, ante todo, una forma particular de observar la

organización y sus distintas cuestiones, unas lentes con las que mirar la realidad. (Echegaray, 2008).

Una de las modalidades es desarrollar las configuraciones con un grupo de personas que se juntan para trabajar temas relacionados a organizaciones a las que pertenecen, donde un facilitador con experiencia en coaching sistémico, acompaña al grupo en la realización de las configuraciones.

Otra, es realizar las configuraciones en sesiones individuales de consulta, que es la modalidad que se plantea aquí. Es importante que dentro de la sesión individual se disponga de un ambiente donde se pueda trabajar sin ser perturbado, sin interrupciones de llamadas telefónicas, ingreso de personas, entre otros.

En estas sesiones individuales, el cliente configura su asunto, su problema, su dificultad, usando diferentes materiales, como pueden ser piezas de madera, recortes de fieltro, tarjetas, entre otros, para generar una imagen sobre una mesa. La experiencia muestra que la configuración trae una mirada diferente si la persona que configura tiene un asunto, un problema, una decisión crítica, que necesita resolver y encontrar una solución distinta en poco tiempo sobre la PyME con la cual tiene algún tipo de relación.

Estas imágenes, representaciones inconscientes, pueden ser exteriorizadas, es decir, traducidas de nuevo a imágenes espaciales, eso es posible gracias a la ayuda de los bloques de madera u otros objetos que se utilizan en la sesión individual. Al colocar sobre una mesa (bloques de madera) o el piso (plantillas de papel), se establece lo que se denomina campo de conocimiento que es el centro del círculo donde se plasma la imagen, la imagen inconsciente que es atemporal, porque todo en el inconsciente es atemporal, recobra el sentido del aquí y ahora, permitiendo así la re escenificación de determinados contextos sistémicos. A través de la configuración concentrada de imágenes organizacionales surgen informaciones tan auténticas sobre las estructuras, dinámicas e interacciones en un sistema que, partiendo de ahí, es posible desarrollar comprensiones e imágenes de solución sumamente efectivas. Esa imagen del aquí y ahora sin conflicto y ordenada de acuerdo a los principios de las configuraciones regresan nuevamente al inconsciente y se superpone a la

imagen inicial, logrando de esta manera un cambio de percepción y de conciencia del consultante y de todas aquellas personas que estuvieron presentes durante el despliegue. (Weber, 2012).

Las configuraciones organizacionales en PyMES pueden servir para (Weber, 2013):

- que una persona que configura la situación, pueda aclarar su propio papel y su lugar en el sistema en que trabaja, que dirige, supervisa o asesora;
- fijar un punto de referencia para decisiones críticas, pendientes (por Ej., cuestiones de sucesión, de designación de cargos, y otros cambios de personal o económicos);
- aportar indicios acerca de contextos y estructuras relacionales sobre disminución de ventas (discrepancias, coaliciones, competencia, rechazo, explotación, abuso de poder, dinámica del chivo expiatorio);
- conocer hipotecas del pasado (por ejemplo la falta de reconocimiento de los méritos de un cofundador, o por el olvido de colaboradores apartados o excluidos);
- expresar claramente cómo se perciben las funciones de dirección en un sistema;
- mostrar las mezclas de contextos (por ejemplo entre relaciones privadas y profesionales, o coaliciones por encima de los diferentes niveles de la jerarquía);
- informar sobre la falta de apoyo y de recursos, y sobre peligros para la salud;
- ver la orientación de una organización en las tareas, los clientes o en las metas;
- repasar determinados escenarios (por ejemplo empeoramiento o diversas posibilidades de solución);
- y muchas otras que puedan surgir.

A continuación se describen algunos de los principios básicos que guían el trabajo de Configuraciones Organizacionales aplicados a PyMES según Gunthard Weber (2013).

1. ***El derecho a la pertenencia:*** en organizaciones, todo miembro tiene el mismo derecho de formar parte. Este derecho conlleva también la obligación de aportar el esfuerzo y el apoyo necesario para la conservación y renovación de la organización, que corresponden a la posición dentro del sistema. En el caso positivo, una

organización se preocupa de sus colaboradores y los fomenta, y los colaboradores, por su parte, actúan de manera leal ante la organización, comprometiéndose por sus fines.

2. ***Dar y tomar:*** también en organizaciones existe una especie de contabilidad interna de quién le dio o negó qué a quién. Los balances desequilibrados suscitan el descontento y los sentimientos de culpa, y piden una compensación. Aquél que sufrió una injusticia, recibió los efectos del poder, y aquél que constantemente da más de lo que toma, fomenta la ruptura de relaciones. Tanto la solicitud excesiva como la explotación tienen sus consecuencias. A través del intercambio entre tomar y dar, también en estos sistemas se crean obligaciones y vínculos mutuos entre colaboradores y organización.
3. ***Quien lleva más tiempo tiene prioridad:*** entre personas del mismo rango, aquél que estuvo primero tiene los derechos más antiguos. Éstos deben ser reconocidos por los que llegan más tarde. Esto se aplica especialmente a los iniciadores y fundadores de organizaciones. Pero incluso si las personas que ocupan posiciones más altas en la jerarquía tienen prioridad, éstos saldrán ganando sí reconocen la experiencia y los méritos de los colaboradores que estuvieron antes.
4. ***La dirección tiene prioridad:*** una organización necesita dirección. En un grupo de iguales, el iniciador tiene prioridad. Quien en una organización es el responsable de la economía, la administración, es decir, de la supervivencia material del sistema, tiene prioridad sobre los demás cargos directivos.
5. ***El rendimiento tiene que ser reconocido:*** donde, entre colaboradores de igual rango y remuneración, algunos tienen competencias especiales o aportan determinadas facultades que garantizan el éxito y el desarrollo ulterior de la organización, estas personas necesitan un apoyo y un reconocimiento especial de sus aportaciones para poder permanecer en la empresa.
6. ***Marcharse y quedarse:*** puede quedarse la persona que sea necesaria para la organización y que ocupe de lleno su posición y su función. Quien ya no necesita a la organización, ni la organización le necesita a él, puede cometer un error si se queda. A veces también tiene que marcharse quien, de manera duradera y desconsiderada, dañó a otros. Si él mismo no lo hace ni tampoco se le despiden, el

resultado serán luchas, problemas relacionales, desmotivación y pérdida de confianza. Aquéllos que fueron excluidos, despedidos indignamente, apartados o pasados por alto por razones no profesionales, frecuentemente tienen un efecto paralizador sobre el ambiente en la empresa o se convierten en fuente de conflictos, y a veces otros miembros posteriores de la empresa los representan e imitan. Tanto para la organización como para la persona afectada es importante que la separación se realice en un clima de acuerdo y de respeto mutuos, para que la organización pueda tener un buen funcionamiento posterior y el afectado, una buena entrada en el siguiente puesto de trabajo. Frecuentemente, quien vuelve a una organización, la debilita. Los buenos rituales de bienvenida y de despedida en organizaciones fomentan estos procesos.

7. ***Organizaciones son sistemas orientados en las tareas:*** un gran número de grupos de trabajo ha perdido de vista sus tareas. Así, los colaboradores se centran en ellos mismos, en problemas relacionales, o se quejan de “los de arriba” y de las circunstancias.
8. ***¿Fortalecer o debilitar?:*** en el lugar correcto, adecuado, uno se siente seguro y sereno. Por eso es tan importante encontrar ese punto. En posiciones arrogadas, la persona tiene fantasías de grandeza y se pavonea. En posiciones debilitadoras, la persona o bien no recibe el reconocimiento de otros, o no se valora a sí misma, o acusa la falta de un apoyo necesario.
9. ***Lo antiguo y lo nuevo:*** las ideas nuevas difícilmente se imponen en organizaciones cuando lo ya existente, que durante mucho tiempo fue válido y útil, no se valora. Por tanto, es mejor afirmar y reconocer primero lo existente, sin pretender, de forma insistente, oponer los propios conceptos y planes a lo antiguo e imponerlos. Lo nuevo en un principio se orienta, averigua qué es lo que tiene validez en este sistema concreto, y así se va situando.

Algunas dinámicas presentes en las configuraciones organizacionales en PyMES se detallan a continuación.

- *Despido injusto*: todo lo que existe no puede existir por sí mismo. Todo lo que existe es responsable, tiene sentido y está relacionado con todo lo demás. Todo lo existente está en movimiento. Todo existe siempre, de una manera modificada, pero existe. En una empresa, cuando alguien es despedido injustamente porque otro quiere deshacerse de él, en la empresa será representado luego por otra persona. (Hellinger, 2009). Las exclusiones tan injustas de un sistema crean malestar en una organización. Los lazos de lealtad son más débiles, el enojo difuso hacia la persona “responsable” persiste. Los empleados se sienten inseguros. A menudo hay más abandonos enfermizos y fluctuaciones en el equipo. Los sucesores en las posiciones de aquellos que fueron excluidos a menudo sienten un malestar y un peso de estar en dicha posición. Reconocer la injusticia que hacia ellos se ha cometido y honrar su contribución es una de las soluciones. (Weber, 2013). Si alguien en la empresa posee más talentos de los que puede utilizar, o por los que quieren pagar, el resultado es que hay menos intercambios entre dar y tomar de los que serían posible. Una persona que trabaja menos de su capacidad sólo podrá hacerlo por un período limitado de tiempo. Es muy importante que jefes y trabajadores reconozcan esta dinámica. Por un determinado tiempo, un trabajador está vinculado con ella, contribuye a su desarrollo, vive su propio crecimiento personal y después se va. Su puesto está disponible para que otro lo ocupe un tiempo. (Stam, 2014).
- *Registro de pérdidas*: el fundador de una empresa o institución nunca puede ser reemplazado. Si se intenta, la empresa está en riesgo. Nadie puede estar a su nivel. Para él la empresa llega a ser como un hijo. El fundador de una empresa siempre ocupa el primer lugar. No puede ser sustituido por nadie que llegue después. Si una persona posterior quiere hacerse con el primer lugar, la empresa sufre. El lugar correcto da seguridad, hace fuertes y conecta de forma exitosa. Las empresas son la obra de una vida, una obra al servicio de la vida. En ellas actúa un movimiento que, al cabo de un tiempo, se independiza, de modo que ellas continúan, como si estuviera un principio vital propio, independientemente de aquellos que le dieron vida. Las empresas siguen viviendo y logran trascender el tiempo cuando se sostienen sobre sus propios pies, cuando sus fundadores abandonan el escenario de



la vida y otros siguen interpretando en su lugar el juego de la vida. Así que los empresarios salen paulatinamente de la vida cotidiana de sus empresas cuando la obra de su vida sigue su camino también sin ellos. Ceden la dirección a otros, que siguen dirigiendo en su lugar aquello a lo que dieron vida. Puede que su empresa todavía lleve su nombre, pero pronto aquellos a los que sirve asociarán ese nombre crecientemente con sus productos. (Hellinger, 2009). Las personas son empleadas para una función. Por lo tanto es importante diseñar, escribir la función del puesto y cómo se relaciona con las demás funciones. (Stam, 2014). Diseñar requiere equilibrar todo un conjunto de demandas sobre recursos escasos, asignando los recursos sensatamente entre esas demandas, nunca supeditando uno completamente a expensas de los otros. Porque moderación y equilibrio, y no maximización, son las claves del diseño. (Simon, 1973). Cuando varios fundan una organización y luego se agrega otro, no es posible integrarlo al mismo nivel. Debe ocupar un lugar inferior. (Hellinger, 2009).

- *Rechazo al empleador:* el dueño de una empresa exitosa posibilita que muchos tengan vida. Sus empleados ganan lo necesario para sus familias. Un gran empresario que sabe esto se siente responsable por muchas personas como una madre por sus hijos. Quienes reciben de él, en su alma ven en él a su madre y a su padre. Frente a él se comportan como hijos aunque sean adultos. Sienten respeto, gratitud y dan lo mejor que pueden en esa empresa para que muchos se mantengan. Quien rechaza a su empleador entonces, también rechaza a su padre. El éxito comienza con el respeto hacia ellos. El trabajo da poder: porque se gana dinero y porque se puede hacer algo. Da poder y fuerza. (Hellinger, 2009).
- *Estafas:* existe la necesidad profunda de compensar, por cuanto es la base de los buenos negocios. Se toma algo bueno y se paga el precio. También si alguien ofrece algo y pide un precio desproporcionado ya no está al servicio y tiene sus consecuencias. Si una empresa engaña y gana con eso, después de un tiempo el dueño comete un error que le quita lo que había adquirido. En las empresas se sufren pérdidas cuando se ha excedido, cuando ha ido demasiado lejos, más allá de lo que sirve a los demás. También si se ha retenido algo que se debe al público, para

que pueda estar al servicio y al de los demás. Si para un servicio se pide un precio exagerado, enriqueciéndose a costa de otro, luego se tiene la necesidad de perder como una forma de compensación inconsciente. Por ejemplo si para asesorar se pide una cantidad de dinero que al final se corresponde con su rendimiento. De esta manera, con el dinero sirve a una causa común. La necesidad del dinero es que lo se gaste y que con él se sirva a algo mayor. El dinero primero tiene que ir a los empleados. Un negocio que ofrece un café al cliente, el cliente se predispone bien para comprar. Es crecimiento. Pero también existe igual necesidad inversa. Si siento culpa hacia alguien también quiero compensar haciéndome daño. Esta dinámica está muy expandida. Empresarios culpables por dañar compensan dando pérdida a su empresa y llevándola a la ruina. Nadie puede sobrevivir sin que sea a costa de otro, tanto en lo pequeño como en lo grande. Se paga una parte voluntariamente y se está de acuerdo con la parte que les cueste a otros. La empresa y los clientes participan en un juego de intercambio al mismo servicio. Una forma mejor de tratar la culpa es reconocer y encarar las consecuencias para hacer algo nuevo. (Hellinger, 2009).

- *Pérdida de clientes:* cuando ingresa un nuevo gerente financiero que no respeta el trabajo realizado por el empleado anterior, piensa que él es mejor, más capaz, con seguridad permanecerá poco tiempo en la empresa, el grupo tiende a rechazar aquello que viene de afuera y es nuevo y lo critica aun cuando tenga razón, pero hay una forma de proceder que tiene que ver con el agradecimiento y con la humildad de reconocer de lo que hubo antes que también se percibe. En tal sentido quien quiere ocupar una posición más elevada de la que le corresponde, fracasa. No reconoce lo hecho por el fundador, a quien los empleados inconscientemente son leales y los ex empleados que fueron renunciando (Horn/Brick, 2009). Una empresa vive de la lealtad de sus empleados y de que los empleados puedan identificarse con la empresa. (Horn/Brick, 2009). Con desgano para el trabajo el espíritu de la compañía decae. Es notado por los clientes que comienzan a perder interés en los productos. El equilibrio entre el dar y recibir no fue cuidado por el nuevo gerente con los empleados. El derecho de vinculación fue negado al fundador y a los ex empleados y sus aportes no fueron reconocidos. La importancia del primero frente al que viene después (señorazgo), no fue respetado por el nuevo gerente, quien

tendría que haberse puesto, en este sentido, luego de los viejos empleados de la empresa, y desde ese lugar humildemente empezar a aportar desde sí mismo. (Horn/Brick, 2009). Quien por ejemplo ocupa una posición directiva importante y sin embargo llegó el último de fuera, respecto a la dirección de la empresa ocupa el primer lugar. Respecto a las relaciones humanas, está igual que el que llegó en último lugar. Si en este terreno se comporta adecuadamente, como alguien que llegó en último lugar, se asegura el respeto y la disposición de los demás. Quién lleva más tiempo trabajando merece el respeto correspondiente. (Hellinger, 2009).

## CAPÍTULO 5. APLICACIÓN Y LÍMITES DE LA HERRAMIENTA DE LAS CONFIGURACIONES SISTÉMICAS EN LAS EMPRESAS.

El marco integral que una empresa requiere para su planeamiento a largo plazo descansa sobre el paradigma sobre el que se sustenta. En tal sentido se establece el modelo mental que guía la visión y estrategia de la empresa. Ello sin duda es una limitante para el desarrollo de la PyME. En tal sentido la técnica de diagnóstico permite visualizar algunos aspectos que dejan inferir sobre que paradigma se está basando la empresa, si bien tiene sus limitaciones.

Una configuración puede proporcionar información muy útil para acompañar a alguien que está en el proceso de tomar una decisión crítica. Con frecuencia auxilia ofreciendo una forma diferente de ver una cuestión en particular y, al hacerlo así, las cosas se acomodan en su contexto nuevo. Las configuraciones pueden sacar a la luz información importante acerca de una organización y ofrecer posibles alternativas en determinado caso. Lo que el cliente hace con lo que surge depende totalmente de él. La vida verdadera esta allá afuera, en la calle y en la fábrica (Stam, 2014).

Cada elemento, cada sistema PyME, es pensado y querido como es, con su papel específico en la evolución, cada elemento está donde tiene que estar dentro de los límites que impone su responsabilidad. Se entenderá que toda solución es sistémica. La solución que busca el cliente sólo existirá si es beneficiosa para todos. (Champetier de Ribes, 2010).

Existen condiciones y límites que deben tenerse en cuenta con esta herramienta: funcionará bien si el asunto por tratar es algo que realmente le concierne a quien lo presente.

### **Limitaciones de parte del Consultante.**

Si se hace un diagnóstico con esta herramienta por mera curiosidad, no tiene validez.

No se utiliza para aliviar a una persona o a una organización de una tarea en particular que debe hacer o de una responsabilidad que tiene que asumir. Tampoco va a suavizar una realidad dura. Si alguien ya decidió despedir a un empleado o fusionar dos departamentos,

esta metodología no facilitará el proceso. La persona siempre tendrá que cargar con las consecuencias de la decisión que tome. Una configuración no cambiará esta realidad.

Tampoco funciona si un empleado quiera hacer una configuración como una forma de cambiar la administración o para probar que tiene la razón en una circunstancia en especial. Si se permite esto, el trabajador termina sintiéndose superior a su jefe. Ni por error puede un empleado cambiar algo en una organización: no tiene el puesto de jefe.

No se pueden realizar configuraciones que vayan más allá de la esfera de la influencia de alguien. (Stam, 2014).

Los límites del pedido del consultante radican en que siempre debe solicitar incluirse en el pedido. Solo se puede con lo que le pertenece al consultante, inmiscuirme con su pedido en la vida de otra persona es un acto de soberbia y en este trabajo se requieren dosis de humildad y también de paciencia. (Llaguno, 2014).

Para que esta herramienta funcione, primero la persona debe querer un cambio, porque no soporta más su relación de trabajo, porque está somatizando los problemas laborales, es decir está al límite de sus fuerzas, físicas y mentales y corre peligro de perder su trabajo, sus ingresos y sus relaciones. Debe dejar de pensar que sufrir es mejor que cambiar. (Llaguno, 2014).

### **Limitaciones por parte del Consultor.**

Entre consultante y consultor de PyME, se puede decir que se establece una relación como de paciente y terapeuta en la que cada uno hace una transferencia sobre el otro y ambos viven la relación desde esta transferencia. En toda relación existe el nivel de lo que se ve, dos adultos juntos y el nivel oculto. Siempre es el nivel oculto el que dirige el intercambio. Si ambas personas están en su “Estado Adulto”, el nivel aparente y el nivel oculto serán los mismos, la consultoría para el diagnóstico puede funcionar. Pero si el consultante está en su “Estado niño” habrá incongruencias entre su demanda aparente y su demanda real, ya que estará relacionándose con su consultor como un hijo. El consultor experimentado se mantiene en su “Estado Adulto”, sea cual sea el evite del consultante. (Champetier de Ribes, 2010).

El consultor es quien establece las reglas para desarrollar el diagnóstico. Tomará las resistencias como una señal del sistema PyME, (que el consultante llegue tarde a la sesión, tomar a broma las recomendaciones del consultor, negar la evidencia de lo que muestra la imagen, enojarse por creerse responsable del conflicto). Está indicando que ni el consultante ni el consultor tienen posibilidad de trabajar con ese sistema. Acompañará al consultante durante el despliegue de la configuración hasta encontrar una resistencia o una imagen ordenada, finalizando así la sesión. (Champetier de Ribes, 2010).

## CAPÍTULO 6. ESTABLECER LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES PARA LAS PYMES, A TRAVÉS DE LA PRESENTACIÓN DE CASOS EN LA SOLUCIÓN DE UN CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN.

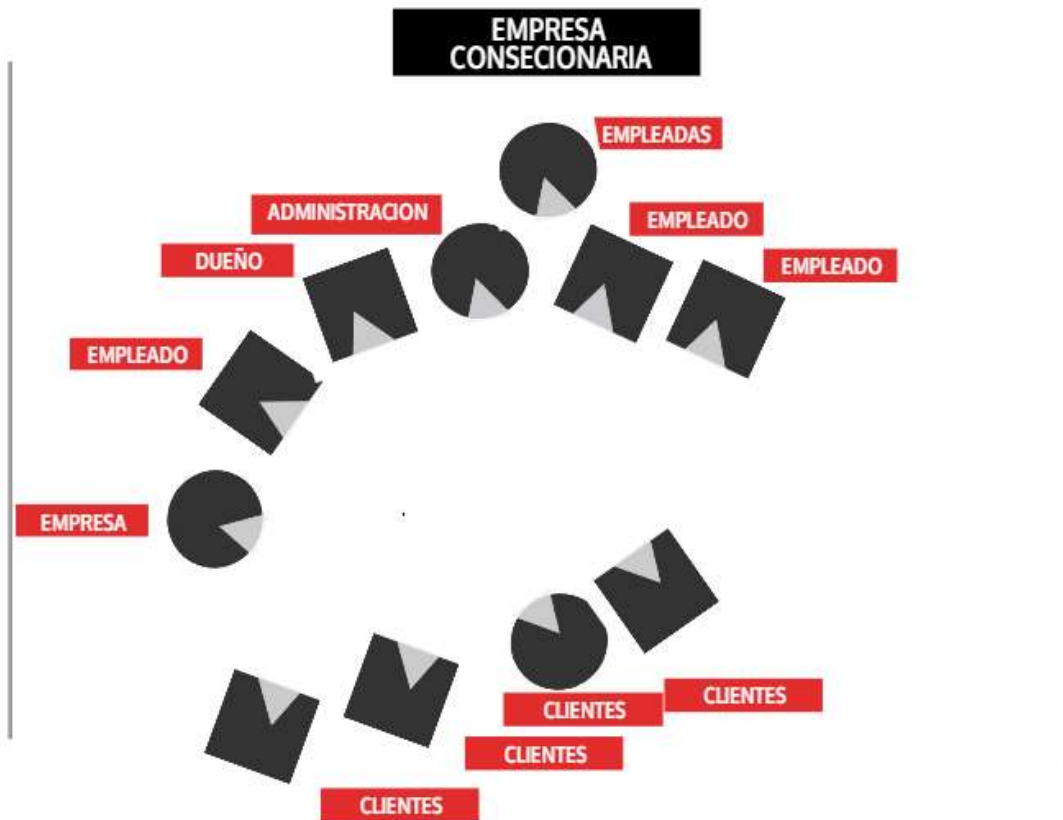
### Caso 1. Concesionaria de Autos.

El consultante es uno de los dueños de la concesionaria de autos multimarca con 9 empleados.

Solo dice que las ventas se han estancado abruptamente, más de lo que disminuyó la actividad en general en el mercado.

Se pide que elija a los participantes de la empresa y los ubique en relación.

Así compuso con bloques sobre la mesa la situación en ese momento de la empresa:



PRIMERO: hay que preguntar ¿quién está faltando?.

Si se verifica con la imagen completa enunciada en el capítulo anterior se puede ver quien falta.

A priori se puede identificar que falta el servicio.

Adicionalmente él dice que es uno de los dueños, con lo cual estaría faltando el otro dueño. Esto permite concluir que el consultante, que es uno de los dueños, está excluyendo a lo que dio origen a la empresa, su socio, y al servicio que dio origen a la empresa para satisfacer una necesidad de los clientes, quienes deseosos y con poder de compra interactúan.

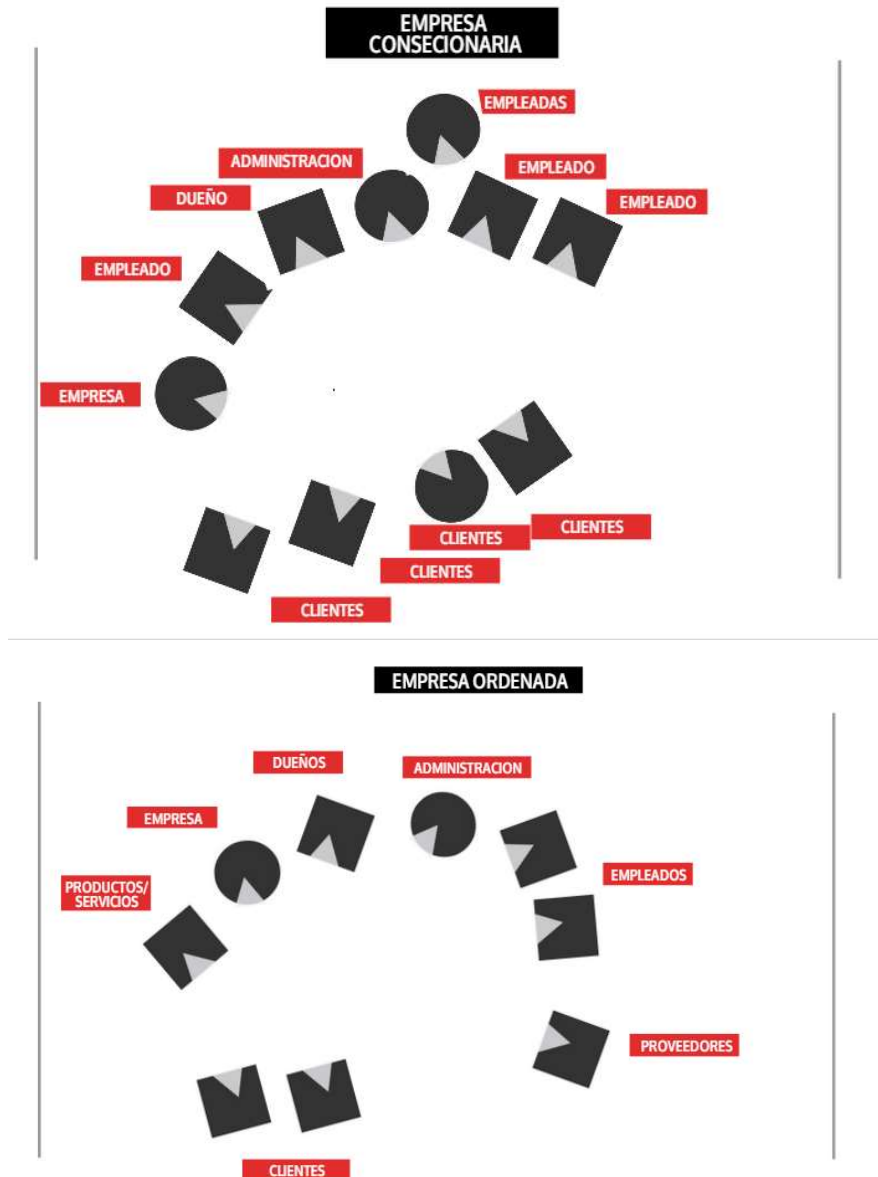
*“Nadie puede ser excluido de un sistema, todos tenemos el mismo derecho a pertenecer, el sistema no admite exclusiones”. “Los excluidos hasta que no son reconocidos e integrados ocasionan en los sistemas desórdenes como lo son los conflictos”. (Llaguno, 2015).*

*Las organizaciones son sistemas que se encuentran interrelacionados con sistemas que las comprenden. Una definición más actualizada, considera a las organizaciones como sistemas complejos, dinámicos y no lineales. El concepto de complejos implica “un tejido eventos, acciones, interacciones, retroacciones, decisiones, azares, que constituyen el mundo fenoménico” (Morin, 2008). En cuanto a que son dinámicos, se debe a que su estado depende del momento en que son observados.*

SEGUNDO: ¿están los integrantes elegidos en orden?.

Se puede hacer lo mismo contrastarlo con la imagen completa para ver:





Se puede observar que existe desorden en la imagen:

- A) hay un empleado entre la empresa y el dueño, ese empleado tiene que estar en orden de ingreso a la empresa en relación a los otros empleados, ahí está ocupando el lugar del otro dueño que no fue incluido en la imagen.

*El fundador de una empresa o institución nunca puede ser reemplazado. Si se intenta, la empresa está en riesgo. El fundador de una empresa siempre ocupa el primer lugar. No*

*puede ser sustituido por nadie que llegue después. (Hellinger, 2009). Las personas son empleadas para una función. Por lo tanto es importante diseñar, escribir la función del puesto y cómo se relaciona con las demás funciones. (Stam, 2014).*

- B) Hay un grupo de empleadas que están detrás del círculo como queriendo hacer lugar pero no tienen. Tienen que estar en la línea de los empleados.

*Puede decirse con ello que el sistema no sólo se compone a partir de las características de cada uno de sus componentes, sino también de las relaciones que se dan entre los mismos componentes. (Ackoff, 1996).*

- C) Los clientes están alejados de la empresa, si bien la miran no están alineados en semi-círculo, por lo que hay clientes pero lejos, hay que buscarlos.

*Significa un cambio hacia una forma diferente de ver la vida que honra, respeta y colabora con la habilidad inherente que tiene la naturaleza de sostener la vida, esto es la sostenibilidad. (Capra, 2012).*

*La necesidad de mantener un equilibrio entre dar y tomar: la existencia del equilibrio entre lo que se da y lo que se toma en una relación. “La felicidad en una relación depende de la medida en que se toma y se da. Cuanto más extenso sea el intercambio, tanto más profunda será la felicidad”. “Si alguien da sin tomar, al cabo de un tiempo, los demás tampoco quieren aceptar nada de él. Se aferra a su superioridad y de esta manera niega la igualdad a los demás.”. “Dondequiera que ya no sea posible o apropiado llegar a un equilibrio, devolviendo o intercambiando, aún tenemos la posibilidad de deshacernos de la obligación y de la deuda, si aquello que recibimos pasamos algo a otros.” (Weber, 1999).*

TERCERO: ¿hacia dónde miran los integrantes?.

El grupo de empleadas al estar atrás no las ven los dueños, ni los compañeros, sin embargo si las ven los clientes, por lo tanto deben hacer un trabajo que aporta valor a la empresa.

Es así que se hace un diagnóstico de la empresa y comprender como se encuentran hoy todos sus integrantes y que se puede hacer. Sale a la luz lo que está oculto, lo que no se ve porque es invisible a los ojos, porque está detrás.

*“Un sistema únicamente se convierte en sistema en cuanto un observador traza unos límites a su alrededor.” (Weber, 2012). “Una empresa vive de la lealtad de sus empleados y de que los empleados puedan identificarse con la empresa”. (Hellinger, op. cit.). “Nadie puede ser excluido de un sistema, todos tenemos el mismo derecho a pertenecer, el sistema no admite exclusiones”. “Los excluidos hasta que no son reconocidos e integrados ocasionan en los sistemas desórdenes como lo son los conflictos”. (Llaguno, 2015).*

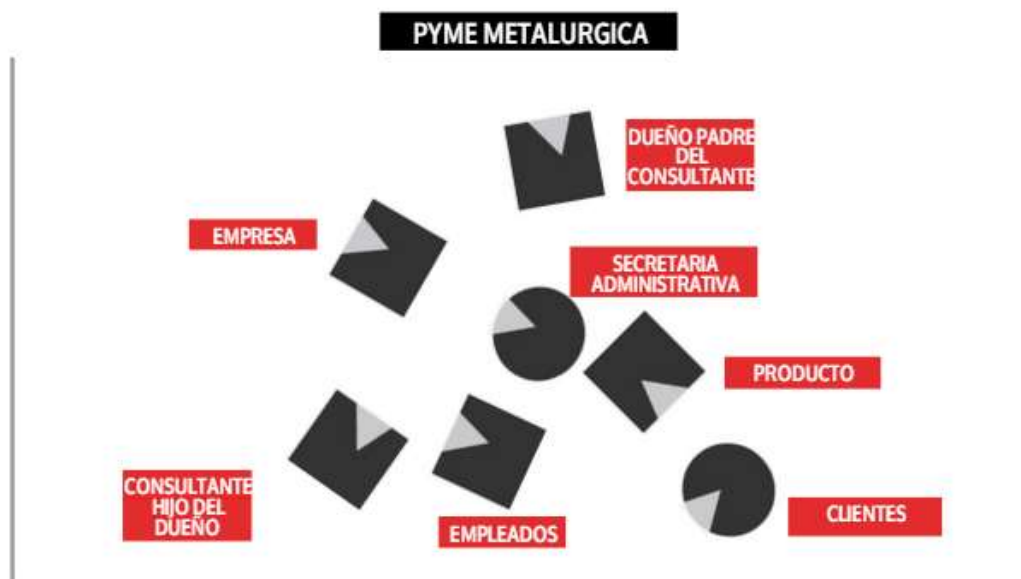
En este caso el diagnóstico fue: el trasfondo era un conflicto de relación entre los dueños y un empleado que intentaba ocupar el lugar del dueño. El dueño que realiza la consulta, no registra a su socio por lo tanto el lugar lo deja libre para que lo ocupe otro que no piensa como su socio. La empresa pertenece solo a los dueños, nadie posteriormente puede tener los mismos derechos que ellos. Este empleado que está en un lugar que no le corresponde, debe tomar su lugar en función a su ingreso a la empresa, respetando el lugar de los demás, solo si demuestra que tiene un don específico y en relación a eso puede asumir un rol superior al de sus compañeros pero no en el lugar de los dueños.

El dueño que consulta al no registrar al servicio, no lo coloca dentro de la escena, lo olvida, también olvida que es lo que necesitan, desean y que capacidad de compra tienen los clientes. Esto explica porque los clientes están, pero alejados.

## **Caso 2. PyME Metalúrgica.**

El consultante, unos de los empleados de la metalúrgica, hijo del dueño, solo dice que a pesar de los esfuerzos en ventas y de dar gran cantidad de presupuestos, estos no se concretan. Se le pide que elija a los participantes de la empresa y los ubique en relación.

Así compuso con bloques sobre la mesa la situación hoy de la empresa:



PRIMERO: hay que preguntar ¿quién está faltando?.

Si se verifica con la imagen completa enunciada en el capítulo anterior se puede ver quien falta. A priori se puede identificar que faltan los proveedores. Adicionalmente él dice que su padre no acepta nuevas ideas.

*“Un sistema únicamente se convierte en sistema en cuanto un observador traza unos límites a su alrededor.” (Weber, 2012).*

*Es importante la productividad de las empresas, particularmente de las PyMES. Para ello se deberá crear valor para los clientes a través de la creación y sustentabilidad de las ventajas competitivas. Al respecto las fuentes de estas ventajas radican en que la cadena de valor se administre como un sistema, buscando la mayor armonía entre las partes que cumplen funciones, como también de la relación que tiene la cadena con sus proveedores y compradores hasta llegar al consumidor, lo cual constituye un sistema de valor (Porter, 2005).*

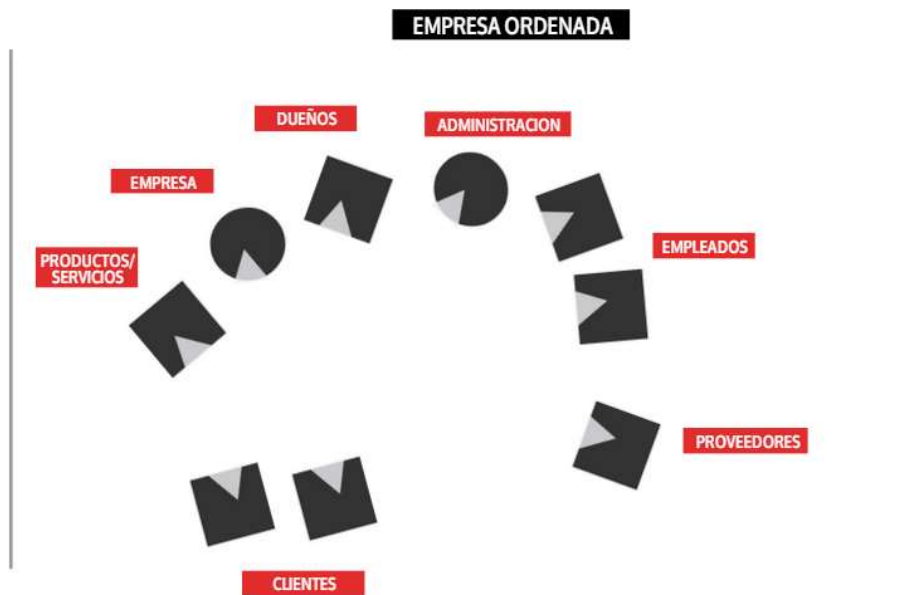
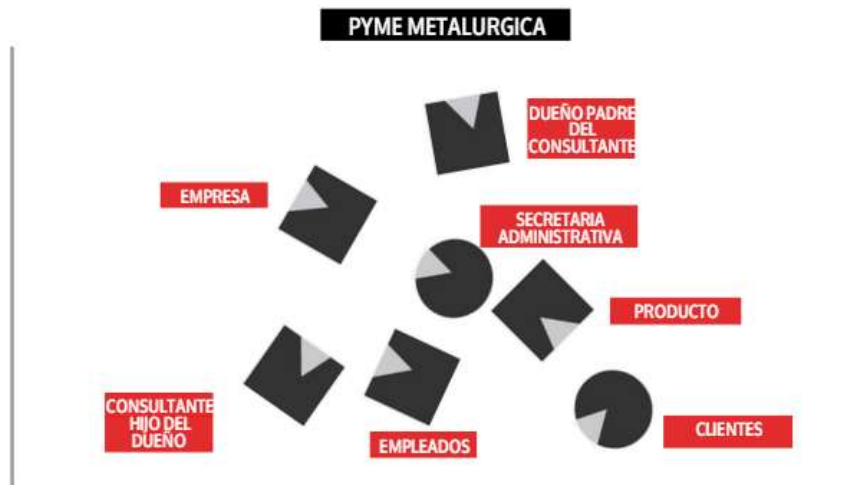
*“Kaizen significa mejora de todos los días, tan pronto como se haya concluido un proyecto ayer, debería estar empezando a hacer algo hoy. Y para todos los días hay un reto, de encontrar una mejor manera de hacer las cosas, esto ofrece una tremenda autodisciplina y compromiso. Entonces eso es la mejora diaria, y la mejora de todos. Kaizen tiene que*

Alcances y limitaciones de una herramienta para la solución de problemas.

*empezar desde arriba, desde los altos directivos, y ellos tienen que mostrar su compromiso, determinación y guía, para que todos puedan estar trabajando sobre Kaizen.”.*

SEGUNDO: ¿A qué/a quién mira el consultante o el representante?.

Se puede hacer lo mismo contrastarlo con la imagen completa para ver:



Se puede observar que existe desorden sistémico en el sentido que nadie está en su lugar en la imagen: el consultante, el hijo del dueño, mira en dirección al dueño por detrás de este,

no mira ni a los clientes ni al producto, mira de costado a los empleados, ve a la administración de costado y también ve a la empresa de costado.

*Por lo tanto el que está en su lugar correcto tiene fuerza y está centrado. Otros lo respetan porque se queda en su lugar, no va más allá, ni hacia arriba ni hacia abajo, en su lugar correcto está con todo al mismo nivel de respeto, y en ese lugar tiene amigos, trabajo y dinero. Cuando se está en el lugar correcto, esto proporciona una sensación de seguridad, serenidad y fuerza para seguir con las funciones. (Weber, 2012).*

Adicionalmente los clientes no miran a la empresa ni a los productos. Los productos miran a los clientes de costado. Los empleados miran al hijo del dueño de costado y se encuentran detrás del dueño sin mirarlo, la administración mira a la empresa desde atrás, la empresa mira hacia afuera sin ver al producto y a los clientes, el dueño mira hacia afuera sin ver ningún integrante de la empresa.

*Dentro de los sistemas complejos dinámicos no lineales, el caos tiene un comportamiento ordenado, lógico y razonable, bajo un disfraz lleno de opuestos. Las principales características de los sistemas caóticos son: no son fruto de azar; se producen como la consecuencia lógica y concatenada de acontecimientos; el desorden puede ser una fuente de orden; pequeñas alteraciones producen resultados absolutamente distintos, la alta sensibilidad a las condiciones iniciales; es conocida como el efecto mariposa (Edward Lorenz).*

*“Las relaciones se convierten en un sistema con orden y estructura. Estas conveniencias sociales constituyen el orden superficial, el orden más bien exterior y acordado que varía ampliamente de un grupo a otro. Detrás de éste actúan principios arcaicos que rigen las relaciones que se sustraen a toda posibilidad de acuerdo. Las reglas de juego son distintas en cada sistema, y todo el que forma parte del sistema conoce las reglas. Si interioriza y reconoce estas reglas, y si se atiende a ellas, el sistema funciona de acuerdo a la intención del fundador. El orden justo es difícil de abarcar y no puede ser proclamado. Es diferente de una regla de juego, siempre variable. El orden es permanente e inalterable, porque se aplica en todas las culturas y en todas las personas. El orden se impone a corto o a largo plazo.” (Weber, 1999).*

TERCERO: ¿Quién ingresó último a la empresa?.

El consultante dice que él fue el último en la empresa para el área de ventas.

*“Existe una jerarquía respecto al funcionamiento y su significado para el éxito de la empresa y otra dentro de los grupos de puestos según el tiempo de pertenencia. Para ambas, vale observarlas una al lado de la otra y junto a la otra. Quien por ejemplo ocupa una posición directiva importante y sin embargo llegó el último, por ejemplo de afuera, respecto a la dirección de la empresa ocupa el primer lugar. Respecto a las relaciones humanas, está igual que el que llegó en último lugar. Si en este terreno se comporta adecuadamente, como alguien que llegó en última lugar, se asegura el respeto y la disposición.”. “Un lugar tiene sentido si es uno junto a otros. Nadie tiene un lugar para si solo. (Hellinger, op. cit.).*

*“Podríamos tener una organización que se mantiene gracias al intercambio de dar y tomar. Representa la base de las relaciones armoniosas en el trabajo y es un intercambio no solo en términos monetarios sino que puede tomar aspectos y configuraciones diferentes. Durante el tiempo que una persona trabaja para cualquier organización, habrá un fluir continuo de interacciones con clientes, colegas, el dueño, los jefes, entre otros. Mucho dar y tomar, como mucho movimiento en la cantidad de estas interacciones, confieren un sentimiento de riqueza. Si alguien está en un puesto donde no puede crear tantos intercambios, tal vez, esté buscando otra manera de intercambiar su índice personal de interacciones entre dar y tomar.” (Jan Jacob Stam, 2014).*

En este caso el diagnóstico fue: el consultante no se encuentra en su lugar, el trasfondo era un conflicto de relación entre el consultante y el dueño, su padre, ya que el consultante está ubicado por detrás del dueño, el dueño no lo ve, el consultante tampoco ve a los productos ni a los clientes. Por lo tanto al no ver a los productos, tampoco incorpora a la escena a los proveedores, quienes son necesarios para la cadena de valor y poder fabricar los productos que requieren los clientes y establecer los costos de fabricación. Esto explica porque los presupuestos entregados no se concretan. No están ajustados costos-precio-calidad esperada por los clientes.

El consultante, como empleado para el área de ventas, está en un lugar que no le corresponde, debe tomar su lugar en función a su ingreso a la empresa, respetando el lugar de los demás, solo si demuestra que tiene un don específico y en relación a eso puede asumir un rol superior al de sus compañeros, sin mirarlos de costado.

### Caso 3. Empresa de seguros.

El consultante es la gerente de siniestros de una empresa aseguradora. Solo dice que no logra concluir, cerrar los casos, los siniestros a cargo. Se pide que elija a los participantes y los ubique en relación. Así compuso con bloques sobre la mesa la situación hoy de la empresa:



PRIMERO: hay que preguntar ¿quién no está en su lugar?.

Si se verifica con la imagen completa enunciada en el capítulo anterior se puede ver que la consultante no está en su lugar, se encuentra detrás del damnificado por la empresa. A priori se puede identificar que la consultante, no está en el lugar correspondiente, ya que detrás de la damnificada solo puede ver una parte del caso, tiene una sola visión del mismo.



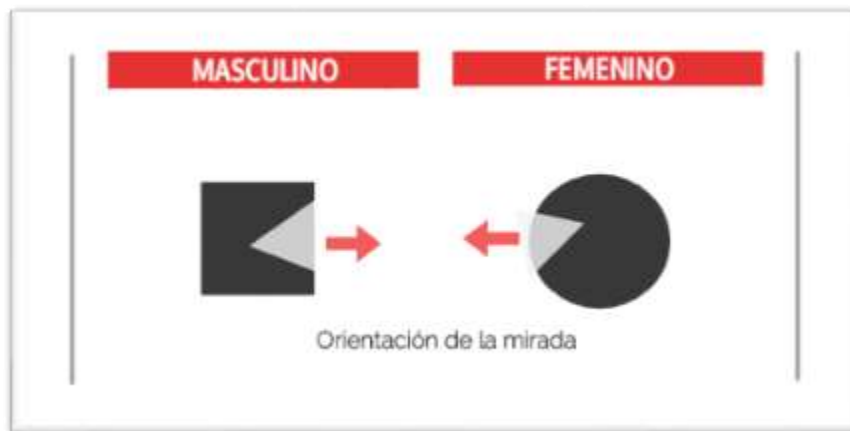
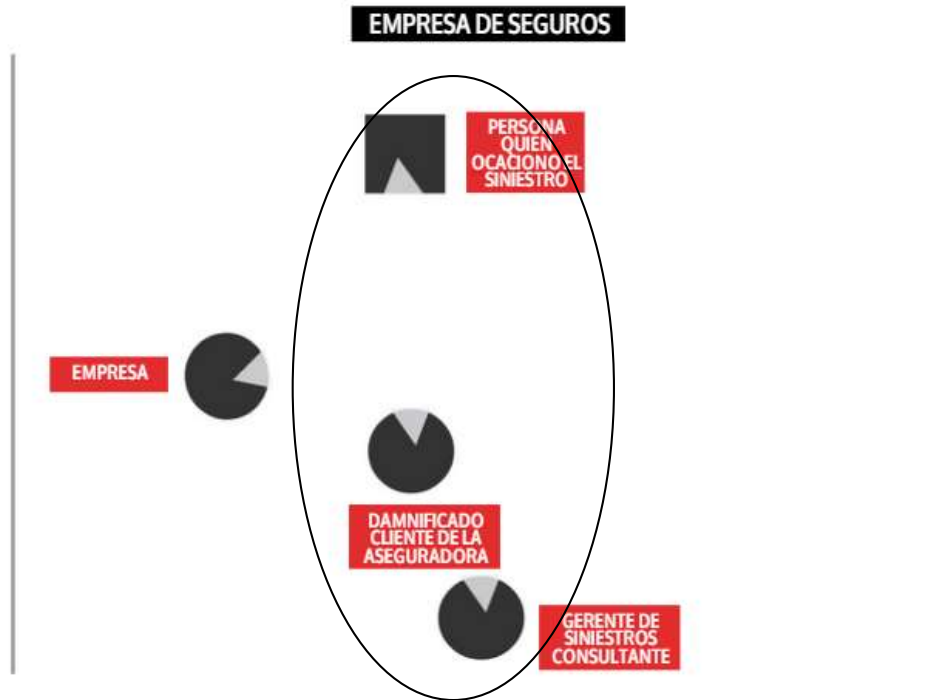
Esto permite concluir que la consultante que ocupa el puesto de gerente de siniestros no está pudiendo ver con claridad la totalidad del caso, llevando a no poder concluir y cerrar el mismo.

*“En tal sentido, para Ackoff (1971), un sistema es “es un conjunto de elementos interrelacionados”. Su composición se da a partir de diversos elementos y las relaciones que existen entre los mismos. Estos sistemas están igualmente compuestos de subsistemas o subconjuntos, los cuales igualmente están ligados a todos los otros subconjuntos del sistema. Puede decirse con ello que el sistema no sólo se compone a partir de las características de cada uno de sus componentes, sino también de las relaciones que se dan entre los mismos componentes.*

Se considera que la adecuación de los modelos mentales que conllevan el nuevo paradigma es importante, en cuanto a los resultados de la empresa de crear valor. En tal sentido el concepto de productividad implica la creación de valor y tener una ventaja competitiva sustentable (Porter, 2005).

SEGUNDO: ¿a quién mira?.

Se puede observar que existe por parte del consultante una Dinámica de confrontación. En la configuración de la imagen que representa el consultante aparece esta configuración.



La forma en relación a la que el consultante se ubica en relación a otro está indicando la problemática, en este caso de confrontación con alguien. Donde uno le está exigiendo algo al otro y viceversa. En cuanto a al damnificado y al que ocasionó el siniestro están en confrontación. En cuanto a la empresa está al servicio de su cliente, sin embargo la consultante, gerente de siniestros, se encuentra confrontando junto con el damnificado al que ocasionó el siniestro.

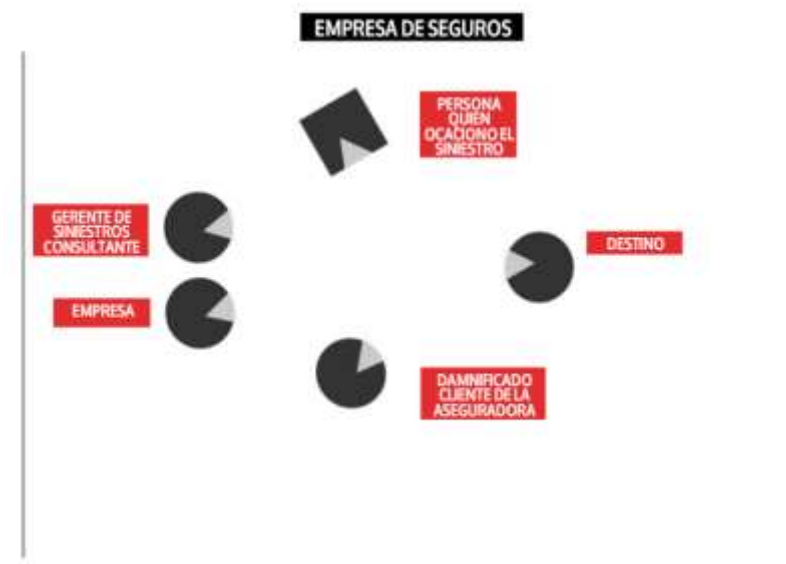
*“Podríamos tener una organización que se mantiene gracias al intercambio de dar y tomar. Representa la base de las relaciones armoniosas en el trabajo y es un intercambio no solo en términos monetarios sino que puede tomar aspectos y configuraciones diferentes. Durante el tiempo que una persona trabaja para cualquier organización, habrá un fluir continuo de interacciones con clientes, colegas, el dueño, los jefes, entre otros. Mucho dar y tomar, como mucho movimiento en la cantidad de estas interacciones, confieren un sentimiento de riqueza. Si alguien está en un puesto donde no puede crear tantos intercambios, tal vez, esté buscando otra manera de intercambiar su índice personal de interacciones entre dar y tomar.” (Jan Jacob Stam, 2014).*

58

TERCERO: ¿quién está faltando?.

Se puede observar que está faltando el caso, el destino de esas dos personas que una es el damnificado y otra es el que ocasiono el siniestro, tienen algo en común. La consultante está faltando al servicio de la empresa, en su puesto no hay nadie, está vacío ya que ella se encuentra en un lugar que no le corresponde.

*“Una empresa vive de la lealtad de sus empleados y de que los empleados puedan identificarse con la empresa”. (Hellinger, 2013).*



En este caso el diagnóstico fue: el trasfondo era un tema de ubicación de la consultante, no se encontraba en el lugar adecuado para poder cerrar los casos. Ella no se encuentra en su lugar dentro de la empresa en función al puesto que le fue asignado. Al estar en un lugar

que no le corresponde, debe tomar su lugar al lado izquierdo de la empresa, debe moverse, y respetar el destino del damnificado.

#### Caso 4. Escuela Educación especial.

El consultante es la directora de una escuela privada de educación especial. Solo dice que se siente frustrada con su desempeño. Se pide que elija a los participantes y los ubique en relación. Así compuso con bloques sobre la mesa la situación hoy de la escuela:



PRIMERO: hay que preguntar ¿a quién está mirando?.

Si se verifica con la imagen completa enunciada en el capítulo anterior se puede ver que la consultante no está en su lugar, se encuentra mirando a los alumnos desde atrás de estos. Los alumnos están mirando a la escuela y, la escuela está mirando a los alumnos. A priori se puede identificar que la consultante, no está en el lugar correspondiente, ya que detrás de los alumnos, y no ve a la escuela.

*“Un sistema únicamente se convierte en sistema en cuanto un observador traza unos límites a su alrededor.” (Weber, 2012).*

*“Las personas que ahí trabajan son vistas por lo que son. Cada persona tiene su lugar correcto y es visto y valorado igual. Todos serán diferentes pero serán apreciados de la misma manera. Cada quien tiene su propio lugar, en el cual puede confiar y donde puede hacer bien su trabajo” (Jan Jacob Stam, 2014).*

SEGUNDO: ¿Cuál sería el lugar más cómodo para poder ver que los alumnos?.

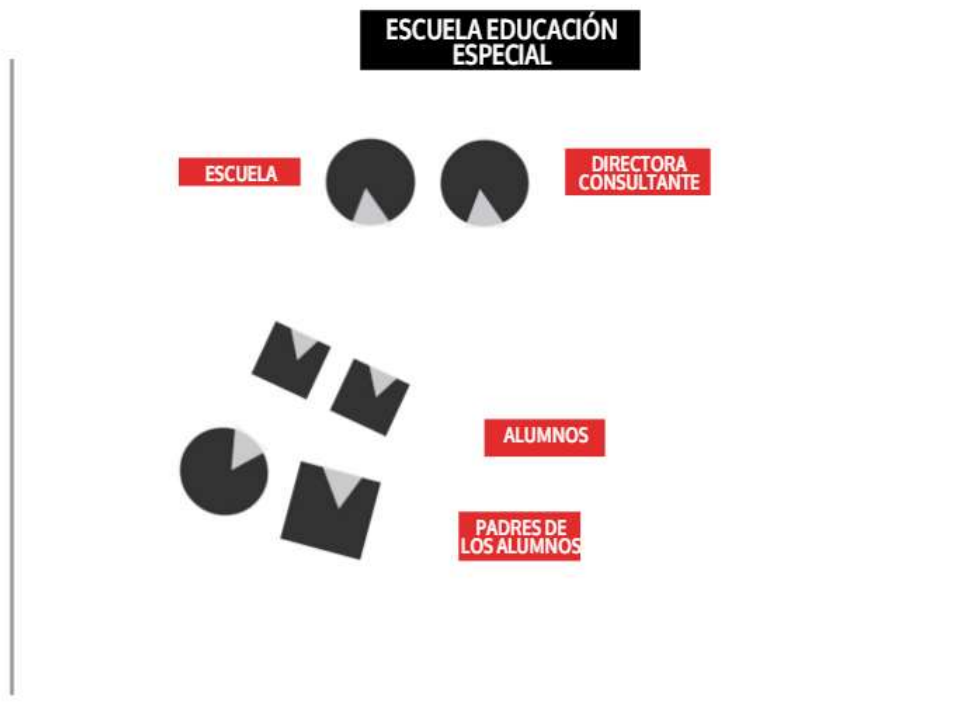
Se puede inferir con la imagen ordenada, que el lugar más cómodo para la consultante y poder ver a los alumnos sería al lado de la escuela. La forma en relación a la que el consultante se ubica en la configuración no logra ser vista por los alumnos.

*Los lugares implican responsabilidades y tanto la asistente como en consejero dependen de otras personas y no se trata de ser inferior o superior, se trata de estar en el lugar que corresponde haciendo las tareas por la que los han contratado. (Jan Jacob Stam, 2014).*

TERCERO: ¿quién está faltando?.

Se puede observar que está faltando los padres de los alumnos, que también forman parte.

*“Las relaciones se convierten en un sistema con orden y estructura. Estas conveniencias sociales constituyen el orden superficial, el orden más bien exterior y acordado que varía ampliamente de un grupo a otro. Detrás de éste actúan órdenes predeterminados que se sustraen a toda posibilidad de acuerdo. Las reglas de juego son distintas en cada sistema, y todo el que forma parte del sistema conoce las reglas. Si interioriza y reconoce estas reglas, y si se atiende a ellas, el sistema puede funcionar. El orden justo es difícil de abarcar y no puede ser proclamado. Es diferente de una regla de juego, siempre variable. El orden es intocable. El orden se impone a corto o a largo plazo.” (Weber, 1999).*



En este caso el diagnóstico fue: la consultante se sale de su lugar de directora, estar al servicio de la escuela y por ende de los alumnos y sus padres para ponerse en un lugar que no le corresponde. Por lo tanto lo ideal es que ella logre ocupar su lugar, conociendo sus responsabilidades del cargo, sus alcances y limitaciones del mismo, respetando a la escuela y a los padres de los alumnos.

En términos generales, a partir de los casos expuestos, en base a un enfoque sistémico, se puede observar que en todos los casos predomina un modelo mental que no tiene en cuenta, en forma significativa los elementos de nuevo paradigma. Ello se refleja, si bien no surge de los casos la misión de cada empresa, al observar que la visión, que tampoco está definida, no está focalizada o sea que no se busca un claro posicionamiento en el mercado. Ello repercute en la estrategia explícita o implícita de la organización, en cuanto al relacionamiento con el ambiente transaccional, conformado por el mercado objetivo, clientes, competidores, proveedores y complementadores. Asimismo tiene efectos en la estructura de la organizativa. Por otra parte la reflexión y el aprendizaje no les permiten ver los cambios y adecuar el modelo mental a las realidades de una ambiente caracterizado por

el cambio. Para conocer el nuevo ambiente se debe concentrar en la complejidad y de esta forma se puede comprender el nuevo “juego”. Los nuevos negocios se desarrollan en contextos de alta complejidad (Serra, Iriarte y Le Fosee, op. cit.).

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.

Esta tesis apuntó a determinar si el sistema de intervenciones sistémicas es una metodología válida para el diagnóstico de PyMES como una herramienta para la solución de conflictos. Las PyMES contribuyen significativamente a la creación de empleo y al arraigo local, colaboran en la conformación de una sociedad menos polarizada, fortaleciendo la democracia y, tradicionalmente en Argentina, promueven el desarrollo de la clase media. En el caso de las PyMES, los conflictos comúnmente identificados por algunos observatorios, concluyen con la necesidad de un cambio de paradigma y su relación con los modelos mentales para continuar con su crecimiento sostenido. El nuevo paradigma implica un cambio en los modelos mentales que impactan la visión, estrategias, organización, sistema operativo y la capacidad de la reflexión y aprendizaje en la posibilidad de cambiar los mismos.

Esta herramienta, configuraciones organizacionales, que surgió de las intervenciones sistémicas basadas en los principios básicos propuestos por Bert Hellinger: pertenencia, orden y equilibrio y, a la ampliación de Gunthard Weber, quien fue el que extrapolo estos principios hacia las organizaciones, dio como resultado una aplicación útil para la solución de conflicto y toma de decisiones críticas vinculadas al funcionamiento de las PyMES, logrando una armonía entre el pensamiento sistémico y la aplicación del sistema de configuraciones.

Con las configuraciones organizacionales, el consultante logra representar su imagen interna con una representación visual a través de elementos. Refleja con significativa precisión aquello que está ocurriendo realmente en la organización y permite acceder a claves de solución que hasta entonces estaban vedadas en tres o cuatro encuentros breves. Estas soluciones se logran observando el cumplimiento de los principios básicos como: el de pertenencia, donde en las organizaciones, todo miembro tiene el mismo derecho de formar parte; el de orden, donde quien lleva más tiempo tiene prioridad entre personas del mismo rango; y el de equilibrio, donde en las organizaciones existe una especie de contabilidad interna, debe existir un balance entre dar y tomar. Con ello se cumplimenta el



objetivo relacionado “Establecer cuáles son los parámetros centrales sobre los cuales se basa la herramienta de configuraciones sistémicas”.

Asimismo, es necesario para poder utilizar la herramienta, que en el pedido del tema, el consultante, el fundador, dueño de la Pyme, o empleado, se incluya en el pedido y, en caso que se trate de un empleado u obrero de donde proviene la consulta, solamente podrá observar su relación con su trabajo y la relación que él mismo mantiene con su jefe, en ningún momento podrá tratar temas que exceden su rol en la PyME. Tanto el especialista entrenado en llevar a delante la técnica y el consultante tienen que estar en su “Estado Adulto”, para que el acompañamiento para el diagnóstico funcione. Por lo tanto estas limitaciones identificadas permiten dar respuesta al objetivo “Conocer su aplicación, alcances y límites en diferentes ámbitos y empresas”.

A través de la presentación de casos reales como PyMES, tales los casos “Concesionaria de Autos”, “PyME Metalúrgica”, “Empresa de Seguros” y “Escuela de Educación Especial”, donde se utilizó la herramienta en la modalidad de sesión individual para realizar el diagnóstico, se verifica su aplicación para identificar clara y rápidamente cómo sortear las dificultades, conflictos y problemas que impiden el crecimiento y así, trascender el tiempo de manera sostenible. El trabajo con intervenciones sistémicas en organizaciones permite obtener, en un mínimo de tiempo, un gran número de informaciones relevantes acerca de un sistema. Por lo que se puede concluir que resulta un método más a recurrir, en caso de necesitar las PyMES encontrar una solución innovadora ante una situación específica (discrepancias, decisiones críticas, disminución de las ventas, conflictos con los empleados, lanzamiento de nuevos productos, fusiones con otras empresas, entre otros ya mencionados). De tal forma se cumplimenta el objetivo que dice “Presentar casos donde se recurrió al uso de la herramienta “Diagnósticos por imágenes para PYMES” para la solución de un conflicto en una organización para sustentar empíricamente la efectividad de la misma”.

También ha quedado de manifiesto que el modelo mental de las empresas dista bastante en basarse en los aspectos relacionados con el nuevo paradigma. Al no concentrarse en la complejidad, no se conoce el ambiente en el que se desarrolla el juego de los negocios.

La recomendación es que una vez al año, la PyME, realice un chequeo de funcionamiento, de su situación actual, desde cómo se sienten los empleados, si se sienten reconocidos o no, cómo se puede mejorar el servicio o producto, hasta cuál es su posicionamiento en el mercado, si puede ser mejorado, entre otros, acudiendo a esta herramienta de configuraciones sistémicas.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Ackoff R. 1996. Planificación de la Empresa del Futuro. Editorial Limusa. S.A. Grupo Noriega Editores.
- Ackoff R. 1971. Towards a Systems of Systems Concepts. Editorial Institute of Management Science.
- Basualdo P. 2011. Herbert Alexander Simon, el comportamiento administrativo. Editorial Errepar.
- Raquin B. 2009. Como salir del triángulo dramático. Editorial Obelisco.
- Hellinger B. 2007. El manantial no tiene que preguntar por el camino. Editorial Grupal.
- Hellinger B. 2013. Éxito en la vida, éxito en los negocios. Editorial Grupal.
- Hellinger B. 2013. Felicidad que permanece. Editorial Grupal.
- Hellinger B. 2013. La práctica del asesoramiento empresarial. Editorial Grupal.
- Hellinger B. 2013. Lograr el amor en la pareja. Editorial Grupal.
- Champetier de Ribes B. 2010. Empezar a Constelar. Editorial Gaia.
- Llaguno C. 2015. Amor en movimiento. Editorial Uqbar.
- Capra F. 2014. El tao de la física. Editorial Sirio.
- Echegaray Inda G. 2008. Para Comprender las Configuraciones Organizacionales. Editorial EDV.
- Goleman D. 2010. Inteligencia Emocional en la empresa. Editorial Zeta.
- Weber G. 1999. Felicidad Dual. Editorial Herder.

Mintzberg H, - Ahlstrand B. – Lampel J. 1998. Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Editorial The Free Press.

Horn-Brick. 2009. Invisible Dynamics. Editorial Carl-Auser.

Maturana H, Varela F. 2004. De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo. Editorial Lumen Humanita.

Prigogine I. 1996. El fin de las Certidumbres. Editorial Andres Bello.

Moggy J., Burkhard D. 2007. La esencia de los cambios organizacionales en el siglo XXI. Editorial Instituto EcoSocial.

Stam J. 2014. Campos de Conexión. Editorial Herder.

Da Conciencia de Almeida M. 2008. Para Comprender la complejidad. Editorial Multiversidad Mundo Edgar Morin.

Chavez M. 2013. Hijos Invisibles. Grijalbo.

Porter M. 2005. Ventaja Competitiva. Editorial CECSA.

Foucault M. 1989. El Pensamiento del Afuera. Editorial Pre-Textos.

Senge P. 2004. La quinta disciplina. Editorial Granica.

Sawyer R. 2004. El arte de la estrategia. Editorial Distal.

Serra, Iriarte y Le Fosee. 2000. El Nuevo Juego de los Negocios. Editorial Norma.

Wise T. 2009. Basta de perder clientes y ventas. Editorial Errepar.

Wise T. 2007. Éxito. Editorial Aguilar.

Massuh V. 1994. La Flecha del Tiempo. Editorial Sudamericana.

### ***Referencias hemerográficas.***

### ***Otros tipos de fuentes.***

AEBH. Asociación Española de Configuraciones Sistémicas Bert Hellinger, abril 2015.  
<http://www.aebh.net/bert-hellinger-su-biografia/>.

Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Informe Número 2, 2014, abril 2015.  
[http://www.consejo.org.ar/noticias14/files/Observatorio\\_informe\\_N2.pdf](http://www.consejo.org.ar/noticias14/files/Observatorio_informe_N2.pdf).

Entrevista a Peter Senge, junio 2011. <http://www.on-marketing-on.blogspot.com.ar/>.

Instituto de Terapia Cognitiva INTECO - Santiago de Chile, abril 2015.  
[http://www.inteco.cl/articulos/003/texto\\_esp.htm](http://www.inteco.cl/articulos/003/texto_esp.htm).

Quo Ciencia, abril 2015. <http://www.quo.es/ciencia/la-fisica-cuantica-para-entenderla-por-fin>.

Video Frijtof Capra, noviembre 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=OkxrvoJfsVs>.

Video Frijtof Capra, diciembre 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=qs5ZuoPezBI>.

Video Grupo CRASA, abril 2012. [https://youtu.be/mFp\\_NusSoo](https://youtu.be/mFp_NusSoo).

Observatorio PYME, mayo 2015.

<http://www.econ.uba.ar/servicios/cepymece/observatoriopyme.htm>.