

ESTAMOS PERDIENDO NUESTRO MEJOR PERSONAL, dice el director de una empresa que esta teniendo una alta rotación de sus empleados y resistencia interna

Se trata de una Compañía familiar.

Una fábrica de 3000 personas. Originalmente fundada por el padre del dueño muy apreciado por su gente. Infundió su espíritu en la empresa y sus productos. En épocas de grandeza supo repartir premios y dar mejoras a los empleados principales.

En USA, durante los noventa, cuando el dólar cae, empiezan a tener malas épocas y muchos de los empleados se tienen que ir y también del directorio.

El viejo dueño se viene abajo y decide tomar un gerente externo de gran reputación en el tema de reorganización financiera.

Este nuevo hombre reestructura la compañía desde abajo hacia arriba. Cambia el nombre de la empresa. Mucha gente de la dirección fue cambiada por nueva gente elegida por él, y luego siguió con estos cambios en niveles más bajos.

Muchos cargos jerárquicos fueron eliminados. No hubo mas premios. Los grandes esfuerzos de algunos empleados no fueron tomados en cuenta.

Dada la historia de ésta gente, aceptó y siguió trabajando con esfuerzo sin murmurar nada.

El esfuerzo del nuevo directorio brindó inicialmente buenos resultados. Los costos se redujeron drásticamente. Los tiempos de producción acortados. Los stocks se redujeron al mínimo. Se ahorró materiales de manufactura. En síntesis, no tardó mucho en que la compañía con su staff reducido volvió a funcionar con grandes beneficios.

Pero esto no duró, pronto lo clientes empezaron a perder interés en la compañía pues veían que la calidad de los productos había bajado. Cuando mejoraron la calidad de los productos no lograron cambiar la aceptación del mercado.

Mientras habían comenzado numerosos proyectos nuevos y, para una nueva línea de productos, habían ya construido dos nuevas fábricas.

Si bien aparecía un panorama pesimista, el nuevo gerente insistía en continuar con el mismo actuar. La crisis se expandió y empezó a hacer un fuerte recambio de ingenieros y para reemplazar a los que se iban tuvo que tomar nuevos ingenieros con salarios superiores a los colegas que ya estaban trabajando. Y así se provocó aun más la salida de los viejos ingenieros.

Este recambio de personal preocupó al jefe de desarrollo (responsable de la ingeniería de software).

Por eso éste hombre decidió consultar a un coach y se le ofreció para hacer la Constelación Organizacional (primeramente) cosa que aceptó.

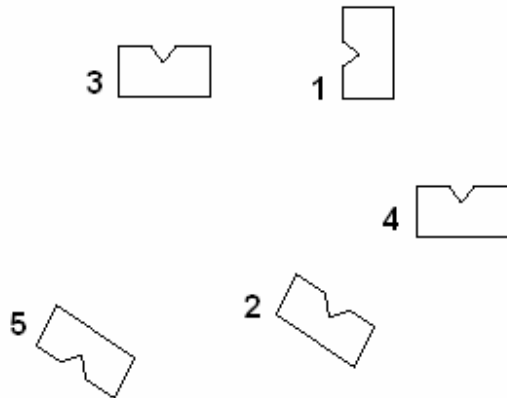
Vino a un taller abierto en el que participaba gente ajena a esa empresa (representantes neutrales).

El pedido era: “Quiero parar este alto recambio de personal y hacer nuestros productos atractivos para el cliente nuevamente”

Eligió a los representantes

- 1- jefe de desarrollo (el consultante)
- 2- el nuevo gerente
- 3- un representante para los empleados
- 4- un representante para los clientes
- 5- un representante para los productos.

Una vez elegidos, los “consteló”. (posiciono en el salón definiendo sus ubicaciones relativas y hacia dónde miraban). Esta era la imagen que tiene el consultante del estado en que está ese sistema.



- 4- El representante de los clientes mira hacia afuera de la constelación
- 3- El representante de los empleados está al costado, en línea con 1
- 2- El nuevo gerente, posicionado centralmente, mira a los clientes
- 1- Este parado entre el nuevo gerente y el lugar a donde miran 3 y 4. Mirando a los empleados.
- 5- El producto está parado hacia fuera dando la espalda al resto.

Dejamos a los representantes sentir qué perciben y se les pregunta cómo están en ésta posición? si se dan cuenta de algo? si necesitan moverse hacia algún lado?

- 1- No me siento bien, estoy tenso. Solo me interesan los empleados. Me molesta que el resto mire en diferente dirección
- 3- Miro a lo lejos. Tengo cierta afinidad con 1 y siento frio hacia 2. Necesito moverme hacia donde miro.
- 2- Estoy confundido como 1 viendo que cada uno mira para otro lado, me interesan los clientes.
- 4- También miro a lo lejos y me atrae desde la misma dirección que dice 3 (los empleados)
- 5- Producto? Estoy furioso. Me siento dejado de lado. La compañía es nada sin mi. Deseo alejarme más.

Coach: seguí el impulso del movimiento...

5- Mejor.

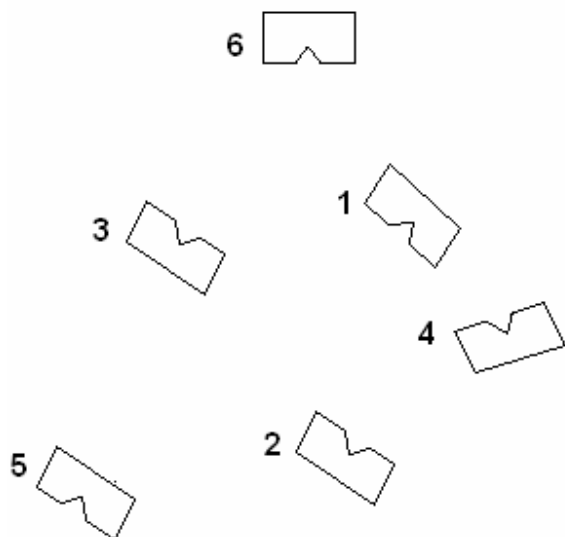
Le preguntamos al consultante qué le parece todo esto:

Consultante: lo veo familiar para mi. Me asusta que nadie esta en contacto con el otro ¿Qué es esto a lo que miran los clientes y los compradores?

Coach: Veamos

Cliente: elige un representante para ese lugar donde están mirando y lo posiciona 6

Mirándose 3, 4 y 6 empiezan a sonreírse uno a otro. 3 y 4 dicen “es bueno verlo quien quiera que sea ese 6”.



El constelador prueba una hipótesis y hace decir a 3 y 4 (para probar si sienten eso). “Para nosotros, seguis siendo el corazón y alma de esta compañía.” A la pregunta del constelador si pueden sentir lo que dijeron, afirman que si y se siente un suspiro. Esto lo tomamos como que nuestra hipótesis es correcta. El 6 es el viejo dueño.

Hacemos decir a:

6: (mirando a los empleados) “ lo siento, tuve que dejarlos”. Los empleados asienten y demuestran agrado al escucharlo.

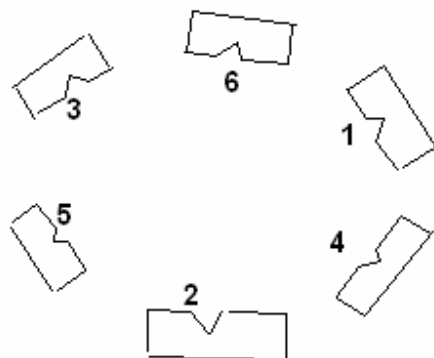
El constelador sugiere frases a los representantes y comprueba si el representante acuerda con lo que está diciendo y si eso relaja el sistema o no.

4: (mirando a 6) “Cuando tu estas aquí, vuelvo a sentir interés en los productos”

Este encuentro entre 3, 4 y 6 y los frases que se dicen, lleva a relajar cierta presión en el sistema, lo que se sentía muy real en la primera imagen de la constelación.

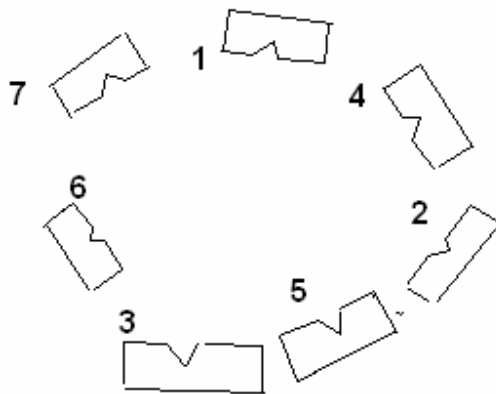
Paralelamente el representante de los productos, 5, se empieza a balancear a los costados y al ser preguntado expresa que quiere darse vuelta y acercarse.

Los empleados (3), clientes (4) y nuevo gerente también (2) quieren darse vuelta y mirar hacia los productos (5). Se forma así la nueva imagen en que todos pueden verse entre si .



El representante de los productos dice sentirse reconocido y en el correcto lugar. Los clientes y empleados empiezan a verlo con interés.

El viejo dueño dice que algo le falta a la izquierda. Hay un vacío. Elegimos un séptimo representante para los empleados despedidos durante la crisis. Lo que hace sentir mejor al representante del viejo dueño (6)



El 7 ve a 6 con simpatía. 3 y 6 le dicen a 7: “Tu tienes un lugar aquí, sin tu sacrificio nosotros no hubiésemos sobrevivido” Con esto 7 avisa que se siente más relajado.

Le preguntamos al consultante : “¿Algo más?”

Consultante: lo que veo aquí me da mucho para pensar, pero ... puede esto haber tenido tanto efecto?

Constelador: lo que vemos aquí parece haber sido la dinámica que llevó el recambio de empleados y respuesta de los clientes el producto.

En esta nueva configuración del sistema, el nuevo gerente 2 dice que está nervioso, que quiero cambiar de posición y dejar la constelación. En el contexto de la Constelación Organizacional, esto quiere significar que se quiere ir del sistema o sea, de la compañía.

2: sigue el impulso, se va del círculo pero luego duda y vuelve a él.

Constelador: “¿Qué pasó?”

2: Al principio me quería ir, pero luego sentí que quiero limpiar algo. Siento tensión cuando veo al viejo dueño 6.

Le hago decir

2 a 6: “En el pasado pensaba que yo lo podía hacer mejor. Pero ahora reconozco a vida de trabajo tuya. Manejaste la compañía mucho antes que yo y confiaste en mi”

Al decirlo respira y se relaja.

Le pregunto a 2 que se fije si puede sentir correcto o no lo que dijo

2: Esto fue bueno. Se me fue la tensión.

En respuesta 6 a 2: “Sigo confiando en vos y si incluís los empleados en los asuntos, las cosas irán mejorando”

6 mira a 2 y reafirma: “sí, es así”

2: se siente aceptado por 6 y relajado en su posición.

Empezamos a ver que el representante de los empleados 3, muestra signos de cansancio desde hace un tiempo.

Se le pregunta qué le pasa.

3 vigorosamente; “hay algunas cosas a aclarar todavía, no es tan sencillo”

El viejo dueño y el representante de los empleados 3 están enfrentando al nuevo gerente 2.

Le hago decir para que pruebe

6 a 2: Señalando a los empleados “ésta gente fueron mis empleados. Me acompañaron en las buenas y en las malas. Por favor, honra sus esfuerzos”

Le hago decir a 2

2: (a los empleados) “lo siento, no respeté suficientemente sus esfuerzos. Ahora, puedo realmente ver lo que hicieron para la compañía”

Cuando lo repite siente con la cabeza.

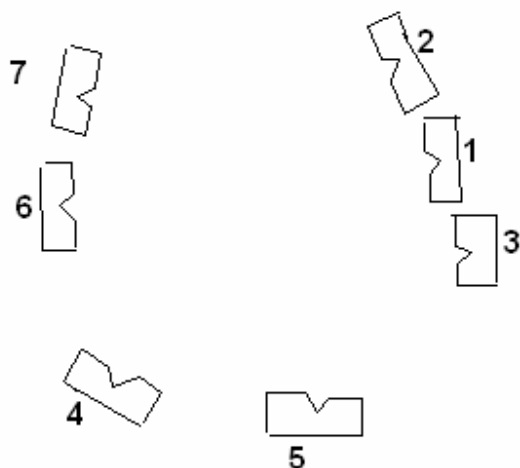
Esto lleva a 3 a decir:

“Esto me cierra y la tensión empieza a irse”

Finalmente tratemos de encontrar las posiciones de una imagen de solución.

El 6 se pone lejos a la izquierda, probamos distintos lugares para 7 y el más relajado resultó próximo al viejo dueño. A cierta distancia pusimos a 2, 1 y 3. El producto 5 fue movido a un lugar que puede ser visto por todos y el representante de los empleados clientes se posiciono frente al dueño y los empleados en un lugar que puede ver también a los productos.

Imagen de solución:



Cuando el viejo dueño tiene un lugar apropiado en el sistema, su importancia en el negocio se enfatiza y el nuevo gerente puede reconocerlo. También se confirma que los ex empleados siguen perteneciendo al sistema y sus esfuerzos deben ser reconocidos.

Como resultado los empleados actuales pueden mirar bien al nuevo gerente y cooperan con él en el trabajo. Los productos se empiezan a ver y los clientes renuevan su interés en la compañía y sus productos.

Permitimos al consultante ponerse en lugar de su representante 1 y describir cómo se siente en el sistema con esta nueva imagen de solución

Dice: me gusta, veo todos. Me siento optimista. Miro a los empleados y parece que hay mucho apoyo desde allí.

Bien.

Para terminar, el consultante agradece a cada representante llamándolo por su nombre (por ejemplo). Liberando a cada uno de su rol.

La dinámica fue:

El nuevo gerente financiero no honró al viejo dueño. Pensó que él era mejor, más capaz. No reconoció lo hecho por el viejo dueño. Los empleados inconcientemente fueron leales al viejo dueño y a los ex empleados que fueron renunciando. Resultaron desganados para el trabajo y el espíritu de la compañía decayó. Lo que fue notado por los clientes que fueron perdiendo interés en los productos.

Las violaciones a los principios sistémicos fueron:

El equilibrio entre el dar y recibir no fue cuidado por el nuevo gerente con los empleados. El derecho de vinculación fue negado al viejo dueño y a los ex empleados y sus aportes no fueron reconocidos. La importancia del primero frente al que viene después (senorazgo), 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 si mismo.

Como fue que siguió para poner en práctica lo visto en la Constelación Organizacional?

El coach tuvo una reunión con el jefe de desarrollo (1) y el nuevo gerente financiero (2)

De la reunión surgió:

- 1) renombrar la empresa con el nombre original
- 2) realizar el reconocimiento del padre fundador y su hijo (el viejo dueño) entre el staff y los clientes de la empresa
- 3) en la nueva edición de la revista de la empresa se incluyo la foto del fundador de la empresa.

En una siguiente fase, los empleados formaron grupos de proyecto. Sus esfuerzos fueron honrados y reconocidos. Mediante grupos de interacción se trabajó entre desarrollo, producción y ventas, solucionando temas hacia una mejor calidad.

Muchos viejos clientes volvieron a la empresa.

La renovación de personal disminuyó significativamente.