



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Constelaciones Organizacionales basado en un Modelo Sistémico - Fenomenológico  
para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas, Trujillo -  
2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

Mg. Héctor Percy Luján López (ORCID: 0000-0003-1310-5365)

ASESOR:

Dr. Martin Manuel Grados Vásquez (ORCID: 0000-0002-8620-7859)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

Trujillo - Perú

2020

## Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico a:

Mis padres por su amor y dedicación.

Mi esposa por estar siempre a mi lado.

Mis hijos por creer en su padre.

Mis hermanos por valorarme.

Mi familia por su reconocimiento.

Mis amigos por su lealtad.

## Agradecimiento

Por el presente Trabajo de Investigación agradezco a:

Dios por guiar mis actos.

Mi asesor por su permanente compromiso.

Mis docentes de posgrado por su calidad profesional.

Mis maestros de la Formación de Consultoría Sistémica y Consteladores Organizacionales por su inspiración.

A todas las personas por su directa o indirecta participación y colaboración.

La Universidad César Vallejo por darme la oportunidad.

## Página del Jurado



### UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### ESCUELA DE POSGRADO

##### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR(A) EN ADMINISTRACIÓN

El/La MAGÍSTER **LUJAN LOPEZ, HECTOR PERCY**, para obtener el Grado Académico de DOCTOR(A) EN ADMINISTRACIÓN, ha sustentado la Tesis titulada:

CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES BASADO EN UN MODELO SISTEMICO-FENOMENOLOGICO PARA VISUALIZAR EL CONOCIMIENTO TÁCITO EN EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS, TRUJILLO-2019, autorizada mediante la Resolución Jefatural N° 1217 / 2019 – EPG – UCV

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

APROBAR POR EXCELENCIA

Habiendo recomendado lo siguiente:

—

Trujillo, 4 DE ENERO 2020

PRESIDENTE: Dra. RAMIREZ LAU, SANDRA CECILIA

SECRETARIO: Dra. CRUZADO VALLEJOS, MARIA PEREGRINA

VOCAL: Dr. GRADOS VASQUEZ, MARTIN MANUEL

## Declaratoria de autenticidad

### Declaratoria de Autenticidad

Yo, Héctor Percy Luján López estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada "Constelaciones Organizacionales basado en un Modelo Sistémico Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas, Trujillo - 2019" presentada, en 267 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Administración es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.

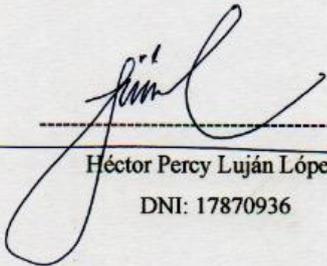
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 30 de agosto de 2019



Héctor Percy Luján López  
DNI: 17870936

# Índice

|   |             |
|---|-------------|
| <i>Dedicatoria</i> .....                                  | <i>ii</i>   |
| <i>Agradecimiento</i> .....                               | <i>iii</i>  |
| <i>Página del Jurado</i> .....                            | <i>iv</i>   |
| <i>Declaratoria de autenticidad</i> .....                 | <i>v</i>    |
| <i>Índice</i> .....                                       | <i>vi</i>   |
| <i>Resumen</i> .....                                      | <i>vii</i>  |
| <i>Abstract</i> .....                                     | <i>viii</i> |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....                              | <b>1</b>    |
| <b>II. MÉTODO</b> .....                                   | <b>36</b>   |
| 2.1 Tipo y Diseño de investigación .....                  | 36          |
| 2.2 Operacionalización de variables .....                 | 38          |
| 2.3 Población, muestra y muestreo .....                   | 43          |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 43          |
| 2.5 Procedimiento .....                                   | 44          |
| 2.6 Métodos de análisis de datos .....                    | 44          |
| 2.7 Aspectos éticos .....                                 | 44          |
| <b>III. RESULTADOS</b> .....                              | <b>45</b>   |
| <b>IV. DISCUSIÓN</b> .....                                | <b>53</b>   |
| <b>V. CONCLUSIONES</b> .....                              | <b>66</b>   |
| <b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....                          | <b>68</b>   |
| <b>VII. PROPUESTA</b> .....                               | <b>70</b>   |
| <b>Referencias</b> .....                                  | <b>79</b>   |
| <b>ANEXOS</b> .....                                       | <b>83</b>   |
| Anexo 1 .....   | 84          |
| Anexo 2 .....   | 108         |
| Anexo 3 .....   | 119         |
| Anexo 4 .....   | 132         |
| Anexo 5 .....   | 139         |
| Anexo 6 .....   | 148         |
| Anexo 7 .....   | 161         |
| Anexo 8 .....   | 175         |
| Anexo 9 .....   | 199         |
| Anexo 10 .....  | 216         |
| Anexo 11 .....  | 252         |
| Anexo 12 .....  | 261         |

## Resumen

La investigación tiene como propósito mostrar a las empresas privadas y públicas los beneficios del enfoque sistémico, con el uso de las constelaciones organizacionales, de modo que les ayude a entender porque sus problemas se repiten una y otra vez, para los cuales los procedimientos tradicionales no tienen la efectividad esperada. Se trabajó con un diseño descriptivo, utilizando cuestionarios y entrevistas, abordando las dimensiones de las dos variables de estudio. En los resultados se encontró que la capacitación de los conceptos de las dos variables, ayudó a mejorar el nivel de opinión en un 23.90% para las constelaciones organizacionales y 27.49% para el conocimiento tácito. Es decir, los encuestados estaban más de acuerdo con las afirmaciones del cuestionario. Se evidenció también que las constelaciones organizacionales ayudaron al cliente a mejorar el diagnóstico de los temas que deseaban resolver. Finalmente, los resultados obtenidos sustentados por la teoría existente, permitieron proponer un modelo sistémico - fenomenológico que facilite la explicación y comprensión del propósito de las constelaciones organizacionales, expresado en el conocimiento tácito. Así como también, el mapa estratégico de la constelación organizacional, que está sustentada en sus estrategias y acciones, que ayude a comprender de una manera sistémica el camino que hay que transitar desde el primer contacto con el cliente, hasta llegar a la imagen de solución. Y en ese recorrer, incorporar el conocimiento tácito.

Palabras clave: Constelación organizacional, conocimiento tácito, enfoque sistémico, organismo vivo, modelo sistémico - fenomenológico, mapa estratégico de la constelación organizacional.

## **Abstract**

The purpose of the research is to show private and public companies the benefits of the systemic approach, with the use of organizational constellations, so that it helps them understand why their problems are repeated over and over again, for which traditional procedures do not. They have the expected effectiveness. We worked with a descriptive design, using questionnaires and interviews, addressing the dimensions of the two study variables. In the results it was found that the training of the concepts of the two variables helped improve the level of opinion by 23.90% for organizational constellations and 27.49% for tacit knowledge. That is, the respondents agreed more with the statements in the questionnaire. It was also evident that the organizational constellations helped the client to improve the diagnosis of the issues they wanted to solve. Finally, the results obtained supported by the existing theory, allowed us to propose a systemic - phenomenological model that facilitates the explanation and understanding of the purpose of the constellations organizations, expressed in tacit knowledge. As well as, the strategic map of the organizational constellation, which is based on its strategies and actions, that helps to understand in a systemic way the way to go from the first contact with the client, until reaching the solution image. And in that journey, incorporate tacit knowledge.

**Keywords:** Organizational constellation, tacit knowledge, systemic approach, living organism, systemic-phenomenological model, strategic map of the organizational constellation.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Jerry (citado por Flores, 2016) sostiene que desde 1955 en que se creó el ranking de la revista Fortune, que incluye a las 500 empresa más grandes de Estados Unidos, el 88% de las organizaciones desaparecieron para el 2014.

Flores (2016) y Quiroga (2017) señalan que las organizaciones para mantenerse con vida necesitan desarrollar su capacidad de adaptación a las permanentes transformaciones de tipo cultural y tecnológico y cita como ejemplo clásico a cinco organizaciones que desaparecieron por olvidarse de la innovación: Atari, Kodak, Blockbuster, Nokia y Olivetti. Afirman que la enseñanza para evitar que desaparezca, no se debe dejar de innovar.

En los últimos años, la crisis financiera del 2008 produjo un cambio en la forma de interpretar y accionar en el mundo. Para identificar este nuevo escenario se recurrió al termino VUCA que corresponde a las siglas de cuatro palabras en inglés: Volatility (Volatilidad), Uncertainty (incertidumbre), Complexity (Complejidad) y Ambiguity (Ambigüedad).

Desde la perspectiva organizacional, representa los desafíos que tienen que enfrentar y resolver actualmente las organizaciones. Compartimos un mundo que cambia de manera permanente y a una gran velocidad, situación que afecta a las pequeñas y grandes organizaciones, como también a las personas. Resulta difícil predecir el futuro. No obstante, para el año 2020, el 45% de las personas en el mundo se convertirán en knowmads o trabajadores del conocimiento, que podrán laborar desde cualquier lugar, en todo momento y con prácticamente todo el mundo (Roca, 2015).

En un mundo más globalizado, interconectado e interdependiente, de cambios rápidos e impredecibles que afectan el entorno y el interno de las organizaciones, el término VUCA tiene más sentido. (Randstad, 2017).

Gibson (2000) afirma que no se puede gestionar las organizaciones mirando el pasado, porque el futuro no es una continuidad del presente. No se puede conducir las organizaciones mirando el espejo retrovisor. Nadie puede ir al futuro haciendo uso del piloto automático. Se necesitan organizaciones que se asemejen a un vehículo cuatro por cuatro y tengan la flexibilidad de transitar por terrenos afirmados como también por carreteras de alta velocidad. Pero no es suficiente transitar el futuro con este nuevo vehículo organizacional; es imprescindible tener claridad de hacia dónde se quiere ir, una visión de futuro de donde se quiere estar mañana y qué camino tomar que conduzca al éxito.

Según el economista estadounidense Frank Knight, el entorno VUCA genera oportunidades de crecimiento para las empresas que les permita generar mayores utilidades. El entorno VUCA crea mayor competencia, que lleva a las empresas a diferenciarse, en la medida que identifique las oportunidades lo más rápido posible y actúe proactivamente para beneficiarse del cambio.

Martínez (2013) expresa que, en cualquier organización, el objetivo es mantenerse a flote. Primero hay que sobrevivir para luego ganar. Complementando la idea, la estrategia no se refiere a ser los mejores, sino ser únicos y que el fin superior de las organizaciones es la rentabilidad superior, antes que el crecimiento y el tamaño (Michel, 2013).

Por consiguiente, el entorno VUCA requiere de un liderazgo adaptativo. Heifetz Grashow y Linsky (2012) lo definen como la habilidad de movilizar personas para que enfrenten retos complicados y progresen.

Eichholz (2015) complementa el concepto anterior cuando afirma que gozar de una mayor capacidad adaptativa faculta que una organización transforme los problemas en retos y se adapte con éxito de una forma más sencilla y veloz. Por consiguiente, el reto se orienta a encontrar formas de mejorar la capacidad adaptativa antes que se evidencien los impulsos que originan desequilibrios.

El anexo 1, tabla 1.1 muestra las habilidades que conducen a neutralizar las variables del entorno VUCA.

Esta realidad ha llevado a las organizaciones a crear centros de innovación dedicados a preguntarse respecto al futuro. Anticipar es una saludable idea porque lleva a la organización a tomar buenas y efectivas decisiones. Otras deciden fortalecerse al interno porque consideran que habitan en entornos turbulentos en donde hay poco por adivinar o por modificarlos, de modo que lo mejor es adaptarse. Pero también hay entornos dinámicos y flexibles que dan margen de intervención con la posibilidad de “reprogramarlos” vía la acción. Martínez R. (2013).

Príncipe (2017), sostiene que, en complemento a las estrategias tradicionales, el enfoque sistémico privilegia la totalidad y la interrelación de los elementos, y viene utilizándose como una alternativa efectiva para conocer realmente que impide que una organización pueda mantener su supervivencia y alcanzar su expansión.

Stam (2016) llega a afirmar que la experiencia ha evidenciado que las constelaciones organizacionales y el enfoque sistémico son herramientas muy especiales para revelar lo que de verdad está ocurriendo en una empresa.

A nivel mundial, Infosyon es una asociación que forma, apoya y reúne a todas aquellas personas que utilizan las constelaciones organizacionales con un sentido profesional a asuntos críticos y claves en las organizaciones. Tiene como visión que las constelaciones organizacionales sean una herramienta cada vez más considerada, apreciada y establecida (Infosyon, 2019).

A nivel mundial los máximos exponentes de esta propuesta sistémica son Bert Hellinger, Gunthard Weber, Jan Jacob Stam, Anton de Kroon, Insa Sparrer, Matthias Varga, Guillermo Echegaray, Georg Senoner, Elizabeth Ferrari. Julio Príncipe Portocarrero, Piero Alvarado Gervasi y Jimmy Calderón Matta en Perú.

Holanda, España, Portugal, Brasil, Argentina, Chile, Ecuador y Perú son algunos de los países donde se ha intensificado la formación de consultores y consteladores organizacionales.

A base del Boletín Demografía Empresarial en el Perú - II Trimestre 2019 (INEI 2019), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), basado en la información del Directorio Central de Empresas y Establecimientos y que toma como fuente el Registro Único de Contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), que contabiliza las organizaciones (personas naturales que registran negocio y personas jurídicas) que se han incorporado a la actividad empresarial, como también a las que se han dado de baja. En el anexo 1, figura 1.1 se observa que en el primer Trimestre 2019 se registra 2 662 940 de organizaciones activas, que representa un crecimiento de 11.9% respecto al II Trimestre 2018. En el transcurso del II trimestre 2019 se crearon 72 365 organizaciones y se dieron de baja 31 165 lo que representa un crecimiento neto de 41 200 organizaciones. Es decir, cada mes se dan de baja 10 388 organizaciones, lo que equivale a 346 diarias. Y desde la perspectiva de la actividad económica, el comercio al por menor (6 517) y el comercio al por mayor (4 883) representan juntos el 36.6% de las bajas en el II Trimestre 2019.

En el anexo 1, figura 1.2 se resume la variación neta de las altas y bajas de las organizaciones entre los años 2016 al 2019.

Y en lo respecta al Directorio Central de Empresas y Establecimientos, podemos observar en el anexo 1, figura 1.3 que el 94.8% de las unidades económicas son microempresas, cuyas ventas anuales no deben superar las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El 4.3% lo conforma la pequeña empresa (ventas de 150 a 1,700 UIT) y

el 0.6% la gran y mediana empresa (ventas mayores a las 1,700 UIT). El 0.3% adicional, representada por las empresas de la administración pública. (INEI 2017).

Chau (2018) afirma que, de acuerdo a las declaraciones del ministro de la producción, la micro y pequeña empresa (Mype) contribuyen con el 24% del PBI nacional y colabora con el 85% del empleo; es decir que, de cada 100 puestos de trabajo, 85 los proporciona la micro y pequeña empresa.

El alto número de empresas dadas de baja en el Perú lleva a preguntarse ¿Qué está pasando en el Perú? Gestión (2017) publica que cerca de 200,000 startups nacen cada año, de los cuales el 90% (180,000 startups) no pasan de un año. Para el Dr. Morales (2017) los responsables de los startups cometen errores en el área legal, marketing y financiamiento. En lo referente al área legal no definen claramente las participaciones de los socios, lo que ocasiona disputas que llevan a la desaparición de los startups. Otro tema es la informalidad con que se gestionan que hace vulnerable su futuro crecimiento.

En referente al área de marketing, Díaz (2017) señala que los emprendedores inician su actividad con ideas pocas estructuradas que no les permite identificar claramente su mercado objetivo, que les permita diseñar su propuesta de valor que permita generar una importante demanda del bien ofertado.

La falta de un plan de negocios se ve reflejada en los problemas de liquidez, al no presupuestar adecuadamente sus costos e ingresos futuros. Y para aquellos que pasan el primer año, 8 de cada 10 fracasan. Y es importante mencionar que somos uno de los países con menos innovación (Gestión, 2017).

En lo que se refiere a los motivos de fracaso de emprendimiento en el país, el Grupo Romero (2016) ha identificado 5 factores:

**Capacitación:** La pasión no es suficiente para tener éxito. El emprendedor necesita de un plan de negocio o de un estudio de mercado que los ayude a diseñar las características de su bien a ofertar y su potencial demanda.

**Emprendimiento por necesidad:** Las organizaciones tienen razón de ser en la medida que su cometido está en proceso.

**Capital:** Muchas veces los recursos son solo suficientes para un tiempo muy corto, periodo donde los resultados esperados no llegan.

**Visión Estratégica:** Un negocio no solo considera la venta. Considera también aspectos como la visión, misión, valores, variables internas y del entorno que inciden en su éxito.

Informalidad: La incorrecta percepción de ahorro lleva a los empresarios a evitar la formalización, perdiendo oportunidades de penetrar en otros mercados que pueden ser más rentables.

Aquí en Perú, tenemos a dos organizaciones, CONGRUENCIA Consultoría Sistémica, gestionada por Julio Príncipe y Piero Alvarado y SISTÉMICA a cargo de Jimy Calderón, que brindan servicios de Consultoría Sistémica y Constelaciones Organizaciones, y la formación en esa especialidad. A fecha, existen cerca de 100 consultores sistémicos y consteladores organizacionales en el país.

La Baja de Empresas según el Departamento, publicado en el Boletín Demografía Empresarial en el Perú - II Trimestre 2019 y elaborado por el INEI, el departamento de La Libertad ocupa el tercer lugar luego de los departamentos de Lima y Arequipa. (Anexo 1, figura 1.4).

En el II Trimestre 2019 en el departamento de La Libertad se han dado de baja a 1 546 empresas, que equivale a 515 empresas por mes o 17 empresas por día. Cada hora y media, cerca de 1 empresa es dada de baja. (Anexo 1, tabla 1.2).

Conocedores de esta realidad, la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, el Gobierno Regional de La Libertad y otras 24 instituciones líderes, públicas y privadas de la Región, han conformado el Comité Regional de Empresa, Estado, Academia y Sociedad Civil Organizada - CREEAS, con el propósito de impulsar el crecimiento sostenible de La Libertad sustentado en potencializar los conceptos y operatividad de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI).

En el departamento de La Libertad tenemos a la organización, KABUSHA Consultoría Sistémica, creada por el autor de la tesis, orientada a brindar los servicios de Coaching Sistémico, Consultoría Sistémica y Constelaciones Organizacionales. Asimismo, tenemos también la activa participación Toshi Elisa Aray Nakamine, consteladora organizacional y consultora sistémica.

A continuación, detallamos el Marco Normativo para la operatividad de las empresas en el país:

**Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (1997).**

**Artículo 6 - Personalidad Jurídica.**

La sociedad adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en el Registro y la mantiene hasta que se inscribe su extinción.

Artículo 11 - Objeto Social.

La sociedad circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción detallada constituye su objeto social. Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto.

La sociedad no puede tener por objeto desarrollar actividades que la ley atribuye con carácter exclusivo a otras entidades o personas.

**Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, Ley N° 28015 (2003).**

Artículo 4 - Política Estatal.

El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacionales, Regionales y Locales y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido.

**Créase la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria Ley N° 24829 (1988).**

Artículo 2.

Créase la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria como Institución Pública Descentralizada del Sector Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía funcional, económica, técnica, financiera y administrativa.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria tendrá por finalidad diseñar y proponer medidas de política tributaria; proponer la reglamentación de las normas tributarias; administrar, aplicar, fiscalizar, sancionar y recaudar los tributos internos del Gobierno Central y otros tributos cuya administración se le asigne.

**Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, ley n° 26702 (1996).**

Artículo 8 - Libertad de asignación de recursos y criterio de diversificación del riesgo.

Las empresas del sistema financiero y del sistema de seguros gozan de libertad para asignar los recursos de sus carteras, con las limitaciones consignadas en la presente ley,

debiendo observar en todo momento el criterio de la diversificación del riesgo, razón por la cual, la Superintendencia no autoriza la constitución de empresas diseñadas para apoyar a un solo sector de la actividad económica.

A continuación, en el marco referencial se exponen antecedentes y se mostrará tesis doctorales, relacionados con la tesis en desarrollo.

Montoya (2010), en su tesis titulada Gestión de Sistemas de Integración Empresarial desde una Perspectiva Biológica para obtener el grado de Doctor en la Universidad Nacional de Colombia, tiene como objetivo general construir una descripción conceptual de los sistemas propios de una organización tomando como referencia las contribuciones de las ciencias naturales, y de manera especial los comportamientos evolutivos y ecológicos, donde la colaboración es el eje central para lograr la coevolución. Se sustenta en Porter (1994) quién señala que la integración organizacional mejora el nivel de competitividad y Montoya (2004) quién afirma que las estructuras sociales y de integración son factores de éxito en entornos muy competitivos.

Se sustenta en el uso de los conceptos y conceptualizaciones que se generan en la biología y se aplican en la conducción de las organizaciones. Parte de la aceptación del uso de metáforas biológicas las ciencias económicas y en la evolución de las teorías aplicadas a la gestión de las organizaciones.

Como apoyo de esta metodología cita al método de la investigación sintético que permite reconstruir en un todo los elementos analizados y que tiene como objetivo su comprensión integral, como se ve en el anexo 1, figura 1.5.

Es posible aplicar los diferentes conceptos y enfoques biológicos al estudio de las organizaciones.

Las organizaciones adoptan el comportamiento de los individuos que viven en sistemas abiertos, con limitaciones y con necesidades de adaptación, a fin de ubicar oportunidades de mercado que les permita relacionarse con otras organizaciones.

Es posible la evolución de las organizaciones como organismos complejos en pseudo sociedades, que los conduzca a su apropiada integración, crecimiento y aprendizaje de habilidades. En ese sentido, los ecosistemas cumplen un papel importante.

Según Navarro (2001), en su tesis titulada Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio para obtener el grado de Doctor en la Universidad de Barcelona, tiene como objetivo general mostrar las posibilidades que brinda el nuevo

paradigma de la complejidad a la comprensión del fenómeno organizativo, su formación y desarrollo.

El autor utiliza la Investigación Explicativa. En su capítulo central Complejidad y Organizaciones analiza y desarrolla su tesis de trabajo: “Las organizaciones son sistemas caóticos”. Para tal efecto revisa trabajos previos relacionados a la teoría organizativa y el comportamiento organizacional y los traslada a la comprensión del caos y complejidad del mundo organizativo.

Que un modelo complejo, caótico y apartado del equilibrio de la organización consigue mejores rendimientos en lo que respecta a la procreación de conceptos. En ese contexto es natural que las organizaciones se encuentren en un permanente proceso de cambio, en un entorno incierto.

Las organizaciones no solo son capaces de adaptarse a su entorno, sino que tienen la capacidad de intervenir en ellos, creando nuevas realidades que favorecerán su gestión futura, gracias a su capacidad de innovación.

Que la complejidad puede deberse a causas sencillas, concepto que puede aplicarse a procesos psicosociales y psicológicos (liderazgo, negociación, resolución de conflictos, motivación, etc.).

Según López (2012), en su tesis titulada Innovación del Modelo de Negocios: Propuesta de un Modelo Holístico para obtener el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Madrid, tiene como objetivo general proponer un modelo de negocio para identificar las organizaciones que trabajan con un modelo de negocios innovador. Busca identificar y describir los elementos que forman un modelo de negocio innovador. En definitiva, el objetivo global es reconocer un modelo de características holística que ayude a reconocer a aquellas organizaciones que usan un modelo de negocio innovador.

Utiliza una metodología cualitativa y sigue un diseño exploratorio que se orienta al problema de investigación por desarrollar, que por sus características justifica el uso de métodos cualitativos. Para determinar la confiabilidad de los resultados se utilizan métodos cuantitativos. Tomando como base el marco conceptual y el resultado del estudio de casos se propone un modelo teórico cuya objetividad y verificabilidad se confirma con el uso de técnicas cuantitativas.

En el anexo 1, figura 1.6 se detalla la metodología de la investigación utilizada.

Sus conclusiones están referidas a los constructos que incorpora el modelo de innovación:

Proposición de valor innovadora: Se sustenta en un diseño único para complacer necesidades diferentes de los clientes, eliminando aquellas características que el cliente no valora, reforzando aquellas que sí. Es interesante saber que esta propuesta es generada gracias a la capacidad innovadora del empresario fundador.

Cadena de valor innovadora: Considera la incorporación de actividades distintas y si estas actividades son realizadas por la propia organización o subcontratadas mediante acuerdos ganar-ganar con sus proveedores. Concluye también afirmando que, de incorporarse la innovación como un valor organizacional, es muy posible que se generen innovaciones a lo largo de la cadena de valor.

Procesos innovadores: Son más innovadores, eficaces y eficientes que muchos de sus competidores. Asimismo, incorporan al cliente en la medida de lo posible, que le permita evitar pagar por algo que puede hacer, personalizar su servicio o ser parte imprescindible del mismo proceso, este último para modelos de negocios sociales.

Recursos y capacidades innovadoras: Estas organizaciones tienen la capacidad de conseguir y mantener los mejores recursos y capacidades: personas, tecnología, canal de distribución, crear valor para la organización, innovación y rapidez de respuesta.

Cultura organizativa de innovación: Si la innovación se percibe como un valor y se incorpora a la cultura organizacional, el resultado es una cultura organizativa de innovación, que explica varias de las evoluciones observadas en sectores económicos en los últimos años.

Gómez (2004) en su tesis titulada Técnicas y Métodos para la Intervención Social en las Organizaciones para obtener el grado de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid, tiene como objetivo general investigar sobre la intervención social en las organizaciones para establecer bases a futuras líneas de investigación que permitan crear nuevas teorías y experiencias en el ámbito de lo social. Es consciente de la necesidad de establecer microprácticas, en las ciencias sociales, que permitan concebir nuevas y diferentes formas de interpretar la realidad social que deseamos conocer. Para ello, utiliza el modelo de las representaciones organizacionales, creadas por Bert Hellinger.

Aplica el método de las representaciones organizacionales en grupos de personas convocadas por el investigador y participar en otros grupos convocados por otros profesionales, con la finalidad de establecer puntos de comparación.

Elaboró un cuestionario para investigar los cambios de representación social que se registran en las personas que plantearon su problema laboral y deseaban realizar su representación organizacional. Previamente llenaron un primer cuestionario (nº 1), después

de realizada la representación organizacional llenaron un segundo cuestionario (n° 2) y finalmente, un mes después llenaron por tercera vez el cuestionario (n° 3). El objetivo es registrar y analizar los cambios en sus opiniones, creencias, convicciones y niveles de satisfacción. También se utilizó el cuestionario (n° 4) para las personas que participaron en las representaciones organizacionales con la finalidad de contrastar si las dinámicas desarrolladas durante las representaciones organizacionales generaban también resultados cercanos a los que se producían en las personas que realizaron su representación organizacional.

Los 28 casos analizados correspondían al ámbito de investigación, al ámbito terapéutico y ámbito educativo.

Sus conclusiones que el nivel de convencimiento respecto a la utilidad del ejercicio para encontrar solución a la situación laboral, de aquellos que realizaron su representación organizacional es muy significativo. Antes de llevar a cabo la dinámica el 46% manifestaron que estaban convencidos de su utilidad, en tanto que el 54% restante tenía dudas. Después de la representación organizacional los convencidos pasaron al 77% y los que tenían dudas se redujo al 23%. Luego de un mes, los convencidos se elevo al 85% y los que tenía dudas pasó al 15%. En lo que respecta a los participantes en las representaciones organizacionales, el 54% estaban convencidos de su utilidad, el 43% tenía dudas y el 3% restante manifestaba estar convencido de su no utilidad.

Según Roevens J.L. (2008) en su tesis titulada *Systemic Constellations Work in Organizations* para obtener el grado de Doctor en la Universidad de Tilburg (Países Bajos), su investigación se inscribe con el campo del Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Consultoría, Toma de Decisiones con énfasis en investigación científica, el Positivismo, el Construccinismo y la Fenomenología. Describe temas como Psicología de las masas, Gestión del Desempeño y Trabajo de Constelaciones Sistémicas aplicadas a las Organizaciones.

La tesis describe las Constelaciones Sistémicas aplicadas a las Organizaciones, muestra lo que significa las Constelaciones Sistémicas aplicadas a las Organizaciones y evidencia algunas heurísticas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, evalúa la eficacia del modelo como también de sus técnicas y define las condiciones que se necesitan para aumentar la comprensión de las organizaciones que amplíen la gama de intervenciones para la gestión de los recursos humanos.

En esencia se utilizó la observación participante, que es un conjunto de estrategias de investigación cuyo propósito es familiarizarse con un determinado grupo de personas (por ejemplo, profesionales, clientes, representantes, un grupo ocupacional, los practicantes de Constelaciones Sistémicas, los investigadores) y sus prácticas a través de una participación intensiva con ellos en su ambiente natural, a menudo durante un período prolongado de tiempo. La observación participante por lo general implica una serie de métodos: entrevistas formales e informales con algo más de veinte profesionales en la República de China; observación directa a diecinueve consteladores de diferentes países y un diario con anotaciones; estudio de 727 cuestionarios llenados por estudiantes de constelaciones; la observación directa de los profesionales, clientes, representantes y observadores; haber participado activamente en talleres de constelaciones organizacionales en cincuenta grupos; y finalmente haber efectuado el análisis de diversos documentos relacionados a las Constelaciones Sistémicas y a su comunidad.

Concluye que es necesario destacar que los profesionales que utilizan las Constelaciones Sistémicas aplicadas a las Organizaciones como varios de los clientes, representantes y observadores cambian sus miradas de los problemas y los llegan a percibir con otras actitudes y modos de pensar.

Afirma que las Constelaciones Sistémicas aplicadas a las Organizaciones entregan nuevas perspectivas y oportunidades para afrontar los temas organizacionales.

En la investigación se ha considerado el sustento teórico que se detalla a continuación.

Una constelación organizacional es una herramienta que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en una organización para tratar de comprenderlas, corregirlas o dar claves de solución. Una constelación organizacional se lleva a cabo representando espacialmente, esto es, en una sala o un lugar amplio, los elementos de dicho sistema, para lo cual se utilizan personas como representantes de los elementos a constelar. (Echegaray, 2013).

La constelación integra la clasificación de los métodos escénicos, puesto que interpreta sucesos determinados en el espacio y en el tiempo. De esa forma se crea un modelo de imagen “móvil”, que faculta realizar inferencias inherentes a un hecho en particular. Esta escena abre oportunidades que ninguna otra técnica lo puede ofrecer, pues traslada lo intrínseco de una situación en y por medio de una de una sucesión de imágenes vivas. Igualmente, brinda más que una imagen aislada, puesto que refleja un propósito, un movimiento que tuvo un origen y que se proyecta al futuro. Rosselet y Senoner (2013).

Se denomina Consultoría Sistémica al trabajo con personas, equipos, organizaciones y sistemas más amplios, apelando al enfoque sistémico, comprendiendo la naturaleza viviente de los sistemas y por lo tanto facilitando comprensiones en nuestros clientes desde el lugar del consultor: el último y el más temporal/breve de todos. (Príncipe, 2017, p. 13)

Acerca de una empresa con alma que es aquella que hace viva a una organización, la que mantiene todo conectado y en su debida conexión. Aquí es donde entra lo sistémico como clave de la comprensión. La perspectiva sistémica es la que nos enseña a ver el todo y no solo las partes conectadas con el todo. Por eso, mirar sistemáticamente a una organización es empezar a percibir estas claves: la organización como un sistema viviente, con vida propia, que siente, se mueve, comprende, más allá de los distintos “actores” que son parte de ella. Cuando todo está en su lugar, cuando cada miembro del sistema tiene su sitio en el todo, cuando la organización intercambia saludablemente entre sus miembros y con la sociedad, entonces una organización se siente competente y parece fluir. (Echegaray, 2017, p. 31).

El enfoque sistémico refiere que “Privilegiamos la totalidad y como se relaciona con sus elementos, dejando en segundo plano la localidad e individualidad. Así entendemos que las respuestas están entre los elementos del sistema en vez de dentro de ellos”. (Príncipe, 2017, p. 22). En ese sentido, lo sistémico es una forma de vida que nos permite interpretarla a nivel de sus procesos y resultados.

Y en esa orientación identificamos tres beneficios de asumir un enfoque sistémico:

Que es cierto que vivimos en un mundo cada vez más cambiante e impredecible y que nuestro presente está correlacionado a las decisiones del pasado.

Porque de alguna forma mantenemos vigentes en nuestras organizaciones los conceptos de la administración científica diseñada para un mundo más estable, como lo era 100 años atrás.

Porque si deseamos gestionar con éxito nuestras organizaciones, necesitamos de nuevas miradas, procesos, métodos y herramientas, que nos permita gestionar la complejidad. (Príncipe, 2017, p. 54).

El entorno VUCA se ha convertido en un acrónimo de gestión de moda: VUCA es abreviatura de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. VUCA combina cuatro tipos distintos de desafíos que requieren cuatro tipos distintos de respuestas. Eso hace que sea difícil saber cómo abordar una situación desafiante. (Bennett. y Lemoine, 2014).

En un mundo como el actual, es importante y necesario considerar el impacto de cada elemento al momento de formular, ejecutar y evaluar las estrategias organizacionales. En el anexo 1, figura 1.7, muestra las características de cada elemento: Volátil, Incierto, Ambiguo y Complejo, considerando que el mundo cambia con rapidez es imprevisible, sistémico y difícil de interpretar.

La volatilidad tiene como características cambios frecuentes, rápidos y significativos. Y las habilidades que neutralizan el entorno VUCA son la visión clara de los objetivos de la organización y la difusión de sus valores.

La incertidumbre tiene como característica que es difícil de anticipar acontecimientos y las habilidades que neutralizan el entorno VUCA son el conocimiento de las estrategias de la organización y la interpretación del mercado.

La complejidad tiene como característica que lo que ocurre tiene su explicación en varios factores y se neutraliza el entorno VUCA con el coraje para afrontar los retos y el atrevimiento para la toma de decisiones.

La ambigüedad tiene como característica que lo que ocurre puede analizarse de diferentes formas y se neutraliza el entorno VUCA por la flexibilidad para interpretar el mundo y revisar los programas para el corto, mediano y largo plazo. Así mismo por la disposición para identificar y poner en operatividad planes de emergencia.

Esta realidad ha llevado a las organizaciones a crear centros de innovación dedicados a preguntarse respecto al futuro. Anticipar es una saludable idea porque lleva a la organización a tomar buenas y efectivas decisiones. Otras deciden fortalecerse al interno porque consideran que habitan en entornos turbulentos en donde hay poco por adivinar o por modificarlos, de modo que lo mejor es adaptarse. Pero también hay entornos dinámicos y flexibles que dan margen de intervención con la posibilidad de “reprogramarlos” vía la acción. (Martínez, 2013).

En lo que respecta a las razones de fracaso de las empresas, Alcaide (2015), identifica nueve causas:

**Autocomplacencia:** Se orientan a mantener sus paradigmas o formas tradicionales de gestionar la organización. Nada fracasa más que el éxito.

**Falta de Flexibilidad:** Incapacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante.

**Aislamiento:** Falta de comunicación y conexión de los directivos de la organización hacia su interior y el mundo externo.

**Infalibilidad:** Centrarse en sus propias decisiones despreocupándose de sus resultados, perdiendo oportunidades de tomar otro tipo de decisiones que permitan dar respuesta a los eventos no previstos.

**Carencia de ética:** Alejarse de los principios y valores que pueden perjudicar su reputación organización, posiblemente el activo más valioso del futuro.

**Burocracia:** Mantener procesos, procedimientos y estructuras organizacionales que no responden a las condiciones vigentes del mercado. Son organizaciones que no aprenden.

**Visión cortoplacista:** No tener definida una estrategia que permita trabajar en el corto y largo plazo.

**No diferenciación:** Carencia de una propuesta de valor que le permita ser único en el mercado.

**Ausencia de modelo de negocio:** No es suficiente tener una idea de la actividad empresarial, se necesita tener un modelo de negocio que conduzca las ideas a la acción, con la generación de utilidades.

Y cuando hablamos del concepto de sistema, De Lope (2016) afirma

Un sistema es un conjunto de elementos que interconectados entre sí da origen a un nuevo elemento más complejo que realiza otras funciones diferentes a las que desarrolla cada parte por separado. Estos elementos se unen e interconectan para un objetivo común, si el objetivo cambia, el sistema cambia, aunque los elementos sean los mismos. Cada una de estas partes cumple una función para el resto del conjunto. Este tiende a buscar el equilibrio para asegurar su crecimiento y evolución y con ello su permanencia en el tiempo. (p.17).

Entonces, decimos que un sistema es el resultado de la constante interacción de sus elementos que al interrelacionarse produce tensiones de cambio orientadas a lograr finalmente su equilibrio. (Príncipe, 2017).

Es el resultado, porque el sistema existe luego que el observar define sus límites para luego observar los resultados que emergen dentro de estos límites.

Permanente interacción de los elementos, debido a que los elementos están interconectados y están en un proceso permanente de cambio lo que hace improbable establecer una relación lineal entre ellos.

Genera tensiones de cambio, que son permanentes y a su vez; el sistema busca encontrar su estabilidad que le permita su supervivencia.

Es necesario indicar que cuando se refiere a sistemas y sistémico, partimos del paradigma de sistemas vivos que tienen dos características: la supervivencia y la expansión. En ese sentido, al ser las organizaciones creadas por el hombre, las conceptualizamos como seres vivos-sociales, y como organismos vivientes aprenden gracias a la comunicación e interacciones entre sus miembros.

Y como ejemplo esta la familia (el éxito de uno de sus miembros, repercute en todos), un equipo de futbol (el estado de un jugador, condiciona el accionar de los otros) o la organización (el incremento en las ventas, mejora su posicionamiento en el mercado y compromete más a los trabajadores).

Las razones por las que las organizaciones desaparecen son realmente muchas, las mismas que vienen coexistiendo con ellas durante un periodo de tiempo cuantificable. La presente investigación centra su atención en aplicar los fundamentos del enfoque sistémico para hacer posible que el conocimiento tácito, invisible para la organización, pueda emerger y ser considerada en la toma de decisiones para lograr su éxito. Las corrientes subterráneas de pronto se vuelven visibles (Stam, 2016).

En relación a la primera variable constelaciones organizacionales basado en un modelo sistémico - fenomenológico, es importante conocer sus definiciones y las características de sus dimensiones como que las organizaciones son seres vivos - sociales que están en un permanente proceso de supervivencia y expansión, los cuatro principios sistémicos, los patrones sistémicos, las dinámicas organizacionales y las intervenciones.

Stam (2016) menciona que hay muchas formas de ver una organización, y que el enfoque sistémico es solo una de ellas. Lo describe como una filosofía y como una forma diferente de mirar el mundo y que permite crear una imagen de la realidad complementaria que muchas veces es sorprendente.

En ese sentido el enfoque sistémico, puede ser una alternativa efectiva. Echegaray (2017) describe al enfoque sistémico, como aquella cualidad que facilita mirar y sentir un objeto, persona o situación con la atención en las interconexiones y relaciones que se producen entre ellos. Somos personas y estamos conectados con el mundo mediante una red de hilos invisibles que impactan en nuestro mundo presente, muchas veces sin saber por qué. Mirar sistémicamente a una organización es iniciar a percibir ciertas características: la organización como un ser vivo, con su propia vida, que aprende a aprender, que siente que está siempre en un proceso de supervivencia y expansión. Ver anexo 1, figura 1.8.

Una vertiente del enfoque sistémico orientado a las organizaciones es el trabajo sistémico fenomenológico. Fenomenológico significa que vemos y aceptamos la realidad tal y cual como se nos revela. Otra rama, es el método que se conoce con el nombre de “constelaciones”. En esa orientación, Bert Hellinger desarrollo las constelaciones familiares que sirvió de base para que Gunthard Weber creara las constelaciones organizacionales. Se le reconoce como el pionero en el uso de las herramientas de las constelaciones en el mundo empresarial. “Son fiables, aunque todavía no sabemos con precisión como funciona una constelación”. (Stam 2016, p. 1).

Necesitamos que las organizaciones tengan alma y sean saludable.

Stam (2014) se pregunta ¿Qué características son necesarias en una organización para ser saludable? Y define “Saludable” (p.19) a aquella condición que permite que los trabajadores se sientan bien y se desempeñen de forma efectiva. Agrega que también significa que la organización logra los objetivos en la sociedad para la cual fue creada y sostiene un intercambio dinámico hacia su interior como con el exterior. En concreto, una organización saludable es el lugar donde quisieras trabajar.

En complemento, Echegaray (2017) menciona que las organizaciones “tienen alma” (p.31). El alma en las organizaciones es aquello que les proporciona vida, que mantiene todo conectado.

Como sistema, una organización se compone de varias partes: los trabajadores, los clientes, los productos y servicios que oferta, su misión, su visión y otros elementos más. El sistema como un todo presenta características diferentes a la suma de sus partes, es por ello, que es un organismo vivo. De igual forma que un ser humano, tiene características que son más que la simple suma de la totalidad de sus órganos.

El sistema de una organización genera sus propias dinámicas, que son independientes de las personas que laboran en ella. Cuando nos referimos a dinámicas, nos centramos en lo que sucede entre los elementos del sistema y la forma como se relacionan entre ellos. Aquello repercute directamente en los sentimientos y conducta de las personas, sin que estas puedan ser percibidas, puesto que se generan fuera de nuestro mundo consciente.

No por ello los efectos de estas dinámicas sistémicas son extremadamente visibles. Sus efectos positivos facilitan el trabajo en el interior y el exterior de la organización, generando una organización llena de vida con la energía suficiente para enfrentarse con éxito a las condiciones de un mundo VUCA.

Los efectos negativos de estas dinámicas sistémicas se evidencian como problemas en la organización. Algo no está funcionando como lo deseado. Al respecto De Kroon (2015) nos dice que, si los problemas son recurrentes y las intervenciones tradicionales no lleva a la solución definitiva, entonces se requiere otro tipo de intervenciones para que sus elementos puedan recuperar su fuerza. Estos problemas pueden ser de comunicación, que las metas no se logran no obstante la dedicación de los trabajadores, de una alta rotación del personal y así sucesivamente.

Príncipe (2017) describe a las organizaciones como seres vivos - sociales, organismos vivos que aprenden y crecen debido a las interacciones y comunicaciones entre sus elementos y se caracterizan por dos principios esenciales: primero realizan todo lo posible por mantener su existencia, y cuando lo logran, realizan todo para expandirse. Los sistemas vivos están en un permanente proceso entre mantener su situación actual (sobrevivir) y cambiar (expandirse) para lo cual crean determinadas soluciones que se repiten en varios momentos de tiempo, instalando patrones de interacción, creencias, emociones y maneras de decidir. De forma que cuando analizamos una organización como un ser vivo, es posible darle sentido a todo lo que ocurre y se ha fijado, muchas veces de manera inconsciente, como patrones a fin de cuidarla ya ayudar a su crecimiento.

Príncipe (2017), cuestiona “¿Cómo podemos conocer la voz de estos seres vivos, sociales y complejos? Con ustedes, un traductor muy especial: las constelaciones organizacionales” (p.57).

Por otra parte, Echegaray (2013) afirma que “mediante las constelaciones, accedemos a información que ya sabemos, pero que no sabemos que sabemos” (p.70), así como también que “las constelaciones nos enseñan a percibir un mundo hecho menos de cosas y más de relaciones” (p.77).

Así mismo, Rosselet y Senoner (2013), expresa que las constelaciones organizacionales, una rama del enfoque sistémico, “visualizan en el espacio aspectos de una situación compleja a través de representantes que fungen a manera de actores” (p.35). Ello permite crear la escena de la situación a resolver, como también, permite elaborar opciones de solución.

Entonces, se puede afirmar que las constelaciones organizacionales es un método que facilita cocrear una imagen o mapa espacial (usando como elementos a personas u objetos) relacionados a un tema puntual y a partir de esa imagen inicial, generar nuevas

comprensiones respecto al tema a analizar y ensayar soluciones sistémicas que sean útiles para el sistema. (Príncipe, 2017).

Para ello, Jan Jacob Stam, basándose en las tres órdenes de amor identificadas por Bert Hellinger para las constelaciones familiares, propone la existencia de cuatro principios sistémicos que se repiten de manera continua en las organizaciones, los mismos que llegan a “controlar” los sistemas organizacionales y ser consciente de ellos y saberlos administrar puede llevar a las organizaciones a prosperar.(Stam, 2016).

El primer principio sistémico “Los sistemas organizacionales quieren ser completos” (p.8). Todos los elementos que forman parte de una organización o en el pasado han sido parte, mantienen su derecho de mantener un lugar en el sistema por siempre, no obstante que este elemento, que puede ser una persona, una cultura organizacional, una máquina, un departamento, un bien o un proceso productivo, se considere actualmente como disfuncional. (Stam, 2016).

Para Príncipe (2017), cada elemento que forma parte de una organización, ahora o en tiempo pasado, tiene el mismo derecho de pertenecer a ella. Estos elementos pueden ser personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc. En ese sentido cada vez que se registre una exclusión, se generará síntomas que nos lleve la atención sobre este principio.

Según Echegaray (2013), este principio sistémico considerará que todos los miembros de un sistema, independientemente del lugar que ocupa, tienen el derecho de ser reconocidos y valorados.

El segundo principio sistémico “Los sistemas organizacionales quieren relacionarse con otros sistemas, interna y externamente”. Las organizaciones están vivas y como todo organismo vivo hay tareas que no pueden dejar de hacer. Una de ellas es el intercambio: existir en un movimiento permanente de tomar y dar. (Stam, 2016, p.15).

Por otra parte, Echegaray (2013) afirma que “La organización vital y sana mantendrá un intercambio dinámico y siempre creciente entre sus miembros y con el entorno, no solo en cantidad sino también en calidad.

Príncipe (2017) concluye que toda organización -como ser vivo- debe mantener un permanente intercambio hacia su interior y el entorno. De no darse el caso, corre el riesgo de desaparecer. Y en ese sentido es importante que tome consciencia de la dinámica del “Tomar” y “Dar”.

El tercer principio “Los sistemas organizacionales buscan y prosperan de acuerdo con un orden intrínseco”. Un sistema organizacional solo se desarrolla cuando cada unidad de

negocio, departamento, función, trabajador tiene un lugar definido y seguro en el sistema. Ello significa que no hay tergiversación en algunos de los puestos de la organización. Por ejemplo, la organización define una estructura clara y el espacio necesario para que el trabajo de un departamento resulte útil, de forma que pueda alcanzar su destino (Stam, 2016, p.24)

Al respecto, Príncipe (2017) aduce que en la medida en que cada unidad de negocio, área, función y trabajador tenga un lugar claro y seguro, la organización prospera.

En esa orientación Echegaray (2013), afirma que una organización sana respeta una apropiada jerarquía de posiciones en la organización y que el orden esta en resonancia con los objetivos de la organización. La persona que es responsable por la supervivencia del sistema y desarrolla la estructura para que el sistema sobreviva y se expanda, ocupa el primer lugar dentro de la jerarquía. Aquel que es responsable del progreso interno del sistema, ocupa el segundo lugar y así sucesivamente. En la medida que cada elemento está en su lugar, la organización vive tranquila y funciona de la manera deseada. Cuando aquello no sucede, repercute en el sistema. Aquella secretaría que asume parte de los roles que le corresponde a su jefe, adicional a tomar responsabilidades que no le corresponde, evidenciar el poco liderazgo de su superior y correr el riesgo de ser sancionada, origina un desajuste en la organización.

El cuarto principio “Los sistemas quieren alcanzar su destino”. Al respecto describe al destino como algo más que una meta o un objetivo. Lo describe como una “fuerza inexorable que gobierna la organización” (p. 46). Cuando nos referimos a que las organizaciones quieren alcanzar su destino, nos referimos a que desean avanzar e influir en la sociedad. Puede entenderse también como un movimiento íntimo de la organización abastecido de una fuerza creadora, que los orienta a ayudar al crecimiento de la sociedad. (Stam, 2016, p.46).

Príncipe (2017) refiere al respecto del párrafo anterior, que la organización -como ser vivo- quiere lograr aquello para la que fue creada y contribuir al bienestar de la sociedad.

Considerando estos principios, Príncipe (2017) genera su propuesta de considerar a las organizaciones como seres vivos (anexo 1, figura 1.9) que comparen dos principios: Supervivencia y Expansión, los mismos que se sustentan en seis dinámicas invisibles.

El principio de supervivencia, orientado a preservar y privilegiar su perpetuación, tiene como dinámica crear límites claros que significa definir límites de lo que pertenece y lo que no le pertenece. Otra dinámica es convivencia de antiguos y nuevos que se define como crear formas en que los antiguos (elementos de la organización) sean reconocidos por sus logros y resultados, así mismo que los nuevos identifiquen oportunidades para incluirse,

comprometerse y contribuir y finalmente la dinámica de cooperación, cocreación y reciprocidad que se conceptualiza en generar un espíritu de ganar - ganar, donde todos comprometen su contribución, propiciando ambientes de cocreación. (Príncipe, 2017).

El principio de expansión, orientado a garantizar su supervivencia, se organizan para crecer y reproducirse. Una dinámica es definir roles y responsabilidades claras para que los trabajadores se desarrollen lo mejor posible dentro de su espacio y crear un ambiente de seguridad dirigida a la producción y cooperación. Otra dinámica es reconocer a los que dan más y tienen más en juego, que se conceptualiza en conocer los aportes de los trabajadores e impulsar las contribuciones individuales y colectivas, finalmente la dinámica de trascender que se define en generar un legado a la sociedad y cuando se encuentra la respuesta a la pregunta ¿Para que hacemos esto? (Príncipe, 2017).

Es posible que haya surgido la pregunta ¿Qué es y cómo funciona una constelación organizacional? Príncipe (2017) reafirma que una constelación organizacional es un método que ayuda a expresar la imagen interna (generalmente complicado o impreciso) que tenemos de una situación, un problema o un proyecto. Al momento que la exteriorizamos, nos ayudamos de la espacialidad para formar esa imagen (que viene a ser la constelación) que se asemeja a un mapa en respuesta a lo solicitado por el cliente. Nos permite registrar “relaciones, conflictos, puntos de apalancamiento, distancias, cercanías, posibles dinámicas invisibles, recursos y alternativas, que pueden estar presentes en otros lugares de la organización” (p. 105).

El anexo 1, figura 1.10 muestra una constelación organizacional cuyo tema es: “Mi Tiempo”

La constelación organizacional se constituye en el método más efectivo y eficiente usado en el enfoque sistémico. Es efectivo porque expresa claramente las posibles soluciones, acercando al futuro deseado. Es eficiente porque generalmente es suficiente una sola sesión para generar opciones de solución inicialmente no identificadas. Ayuda a “clarificar situaciones, diseñar cambios e innovaciones, trabajar con escenarios, medir impactos sistémicos y cocrear soluciones con mayor probabilidad de sostenibilidad” (Príncipe, 2017, p. 106).

También Weber, quién desarrolló el método de las constelaciones organizacionales, afirma que las constelaciones organizacionales facilitan obtener abundante información relacionados a un sistema en un mínimo de tiempo. Puede ser útil para la persona que

consulta un tema por resolver, para clarificar su propio papel y su lugar dentro del sistema donde trabaja, dirige, supervisa o asesora.

En relación a las etapas o pasos necesarios para construir una constelación, Príncipe (2017), identifica ocho momentos. Para ayudar la explicación vamos a utilizar figuras que presenté en el Fórum Regional “Reforma del Estado y Políticas Públicas Anticorrupción” organizado por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo y la Gerencia Regional de la Producción de La Libertad, en enero 2018. El tema fue el Futuro Político de una Autoridad Política.

Primer paso: “Aterrizar con el cliente” es conectar con el cliente y con su consulta con empatía y escucha activa. Se conoce también como rapport. El segundo paso: “La entrevista”, es entender sistemáticamente la situación que trae el cliente y juntos generar posibles hipótesis de la forma como los patrones o dinámicas han perdurado en el tiempo bajo el nombre de problemas. De forma paralela se define el zoom sistémico que delimita los elementos a incluir y a excluir. A continuación, en el paso tres: “Clarificar el tema y el contrato”, el cliente formula la pregunta que le permitirá dar respuesta a su problema. En el paso cuatro: “Elegir representantes y posicionar la imagen inicial”, el cliente con el apoyo del constelador, selecciona a los representantes de los elementos que construirán la imagen inicial, que expresa las dinámicas invisibles que dan origen al problema. (Príncipe, 2017, p. 108 -109). El anexo 1, figura 1.11 muestra los elementos a representar.

El quinto paso: “Trabajar en la imagen inicial” se centra en trabajar la imagen inicial. Muchas veces la sola lectura de esta imagen le permite al cliente conocer información que antes no se había dado cuenta de su existencia, útil para el diseño de nuevas soluciones. (Príncipe, 2017, p. 105). El anexo 1, figura 1.12 muestra la imagen inicial, donde se observa que la autoridad política está más interesada en su futuro político que en las necesidades de la comunidad.

Rosset y Senoner (2013), tomando como referencia las experiencias de las constelaciones realizadas a la fecha, ponen a disposición una tabla para ayudar a interpretar aquellos patrones que son típicos en la relación entre dos elementos. Ver anexo 1, tabla 1.3.

Rosset y Senoner (2013) afirma también, que es necesario interpretar las constelaciones basándose en dos ejes: lo temporal (tiempo pasado, presente y futuro) y lo funcional (guía o apoyo) (p. 119). Ver anexo 1, figura 1.13.

Príncipe (2017), señala que luego, en el paso seis: “Intervenciones en la imagen de transición”, el consultor sistémico realiza intervenciones para verificar hipótesis, conectar

con recursos y experimentar con nuevas soluciones. Ello genera nueva información antes no evidenciadas en relación a las dinámicas existentes al momento de clarificar el tema. Estas intervenciones están referidas a reubicar a los representantes (cambiar de dirección, alejarlos o acercarlos) o traer recursos, consultando con ellos los cambios producidos que también impactan en la constelación. (p, 109, 111)

Para resumir, Príncipe (2017) brinda claves para tener éxito en este paso: Re-posicionar los elementos (animar a moverse), trabajo de proceso (contacto visual, separar lo mezclado, unir lo separado), rituales (ritual de separación, frases sanadoras: Yo soy yo, tu eres tú), Tests (verificar superposiciones de contexto, resultado de la hipótesis) y escenarios o ensayos (explorar diversas formas de acción).

El paso siete: “Llegar a la imagen de solución” tiene como objetivo llegar a la imagen que represente la solución afirmándose con rituales, frases e interacciones con los representantes (Príncipe, 2017, p.111). El anexo 1, tabla 1.4, muestra ejemplos de frases sanadoras. (Echegaray, 2013, p.196-197).

El anexo 1, figura 1.14 muestra la imagen de solución (final), donde la autoridad política ve a las necesidades de la comunidad, al igual que lo hace la comunidad, los proveedores y el organismo público, respaldado por el personal administrativo. También ve a su futuro político, pero no con la focalización de la imagen inicial.

Finalmente, el paso ocho: “Cierre y siguientes pasos” (Príncipe, 2017, p.112) es el cierre y la identificación de aquellas acciones que permitirán que el cliente conecte con sus recursos y se comprometa a crear aquel futuro que le dará a la organización el futuro que desea tener. El anexo 1, figura 1.15 muestra que uno de los siguientes pasos es que la autoridad pública se acerque a la comunidad y a las necesidades de la comunidad.

En relación a los fenómenos, existentes también en nuestra vida diaria, y que están relacionados a las constelaciones organizacionales, (Príncipe 2017) ha logrado identificar tres explicaciones. La primera establece que las constelaciones facilitan la creación de nuevos mapas y guiones más útiles; explicación focalizada en el resultado. La segunda, sustenta que las constelaciones explican dinámicas invisibles; explicación focalizada en el proceso. Y finalmente la tercera, que las constelaciones permiten la conexión entre sus elementos desde las resonancias inconscientes; explicación focalizada en lo relacional.

Con respecto al Modelo de Generación Sistémica de los Patrones, Príncipe (2017) señala que las organizaciones están en un permanente proceso de supervivencia y expansión a fin de mantenerse con vida, y que en algún momento no previsto se produce un evento que

amenaza su supervivencia organizacional, situación que lleva a sus trabajadores a analizar alternativas de solución y definir por una de ellas. Si la alternativa seleccionada tiene éxito, esta forma de accionar se incorporará a la cultura de la organización y será transmitida de manera consciente o inconsciente a los nuevos trabajadores de la organización. Y así, sin saberlo, los trabajadores crean el hábitat para el nacimiento de patrones sistémicos que influyen en las creencias, valores y el modo de adaptarse al cambio. Sin embargo, ante el permanente cambio interno y externo de la organización, esta alternativa puede ser perjudicial para ella, pues los contextos son diferentes. Y es usual que, para alcanzar los objetivos en un proceso de cambio organizacional, las estrategias dirijan su mirada a lo visible de la organización, como son los resultados, sin tomar en cuenta que conocer su historia puede ser la respuesta para lograr los objetivos deseados. Saber, por ejemplo ¿desde cuando el patrón está presente? y ¿qué ocurrió en ese momento? facilitará a los trabajadores darse cuenta de lo disfuncional que es el patrón actual y definir un plan para la creación de nuevos patrones, de mayor utilidad para el éxito de la organización. El anexo 1, figura 1.16 muestra el proceso de creación de patrones sistémicos.

En complemento a lo expuesto, Echegaray (2013) considera a las dinámicas organizacionales o patrones sistémicos como el núcleo de una constelación, y que en síntesis se puede decir que el trabajo en una constelación está orientado a encontrar la “dinámica fallida” (p. 100), que gracias a diversas intervenciones como pueden ser cambios de posición, frases y rituales, se devuelva a l sistema el orden perdido.

Para los consteladores organizacionales y consultores sistémicos, existen preguntas que hay que hacerse a fin de identificar los patrones sistémicos. Estas preguntas son: ¿Para qué este patrón surge como una solución en el sistema?, ¿Qué podemos hacer desde nuestra posición? Cómo también preguntarle al cliente ¿Ha ocurrido en otro momento de tu vida, o es la primera vez? ¿Esta situación se ha producido en otro momento en la organización o en otros departamentos?

Tomando como referencia a Príncipe (2017) en el anexo 2 se muestra una tabla con la descripción de los trece principales patrones que usualmente aparecen en una organización al igual que en una constelación, relacionadas con los cuatro principios sistémicos. Las “X” se refieren a aquellos principios con los cuales se relacionan de una forma más directa.

En relación a la segunda variable conocimiento tácito es necesario conocer su definición y las características de sus dimensiones como son espacialidad, inteligencia corporal, fenómenos perceptivos, experiencia y pensamiento sistémico.

En relación al vocablo “tácito”, Zeballos (2005) sostiene que proviene de la palabra latina “tacitus” significa “callado, silencioso” y se refiere a algo que no se comprende, advierte, escucha o habla de manera formal, sino que se deduce o conjetura, o esta afecta a interpretación.

La diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito es que el tácito es personal y difícil de comunicar, en tanto que el conocimiento explícito o llamado también “codificado” se puede transmitir por medio del lenguaje formal. (Polanyi, 1966, citado por Nonaka y Takeuchi 1999, p.65).

El conocimiento que es posible manifestarse con frases y números sólo representan lo que se ve en un iceberg que viene a ser la masa total del conocimiento. Y como bien lo decía (Polanyi, 1966, citado por Nonaka y Takeuchi 1999, p.65), “Podemos saber más de lo que podemos expresar”

En esa orientación Segarra y Bou (2005), concluye que “el carácter tácito del conocimiento, a diferencia del explícito, constituye una de las características que define al conocimiento como activo estratégico” (p. 190)

Por otra parte, Echegaray (2013) dice que las constelaciones permiten el acceso al “conocimiento tácito” de una organización. Se refiere a él como aquel conocimiento que no puede manifestarse en cifras o palabras, pero que es importante para que una organización logre el éxito.

Habría que decir también que Rosselet y Senoner (2013) describe al conocimiento tácito como aquel que no se puede “capturar” fácilmente utilizando los tres códigos tradicionales: el lenguaje, los números y las imágenes y llega a la conclusión que la constelación posibilita el acercamiento a aquel conocimiento que es tan complejo de hacerlo explícito.

Príncipe (2017), lo describe como “lo que no sabemos que sabemos, y que suele aparecer gracias a procesos creativos, intuitivos, meditativos y de diálogo, (como suelen generarse en las constelaciones)” (p. 135). Y en complemento a lo expresado, Wei (1998), afirma que “la exteriorización es el proceso fundamental de la creación de conocimiento, en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito al compartir metáforas, analogías, modelos o anécdotas. Se puede activar mediante un diálogo y con frecuencia tiene lugar durante una reflexión colectiva” (p. 146). Del análisis de ambas afirmaciones, podría inferirse que las constelaciones es un método de exteriorización.

Respecto a la espacialidad, Echegaray (2013) afirma que las constelaciones constituyen una herramienta espacial y que nosotros somos individuos espaciales con una sensibilidad física, natural, de donde estamos. Sabemos cómo nos sentimos dependiendo de nuestra ubicación en un grupo, nos afecta si estamos más o menos cerca de alguien. Nos damos cuenta si nuestra presencia es aceptada o no. Un pequeño giro de nuestro cuerpo, ocasiona que la persona con quién estamos interactuando se sienta mejor o no. Cuando entramos en un espacio podemos darnos cuenta quienes son, por ejemplo, las personas presentes más importantes. Y si focalizamos más nuestra percepción física, podemos percibir el “espacio vacío” o “negativo” (¿quién no está?, ¿a quién seguimos esperando?), de un determinado entorno.

Echegaray (2013) señala que el espacio se torna “inteligente”. “Las reglas ocultas de un sistema están cifradas en el lenguaje espacial, no verbal” (p.69”). Y las constelaciones se ayudan de esta potencialidad para comprender las distintas dinámicas relacionales o de un sistema.

Por otro lado, la inteligencia corporal es una herramienta que utiliza el cuerpo para interpretar la experiencia humana. Echegaray (2017) afirma que existen otros modos de generar conocimiento, adicional a la cabeza. Siems (2012), hace referencia a la herramienta Focusing, desarrollada por Eugene Gendlin, que permite a las personas entrar en contacto con su propio cuerpo, facilitándoles alcanzar su realización personal. Según Figueroba (s.f.), para muchos especialistas de la terapia corporal, la identidad humana se centra en el cuerpo, pues basándonos en las vivencias corporales se construye la personalidad y la realidad que nos rodea.

En completo a lo expuesto Ruiz (2018), se refiere al Teatro de la Presencia Social (TPS), creado por Arawana Hayashi, fundadora del Presencing Institute. El Teatro de la Presencia Social se orienta a buscar la sabiduría del movimiento corporal. “Es una síntesis entre el teatro, la presencia encarnada, el dialogo, la quietud y el “presencing”: presencia y percepción” (Presencing, p.192). Se pretende lograr una interconexión entre el cuerpo, la mente y el contexto.

Por lo que se refiere a los fenómenos perceptivos, Echegaray (2013) menciona que es la base de las constelaciones. Se pregunta ¿Cómo es posible que los representantes (de los miembros del sistema configurado) sientan lo que sientan?, que finalmente se constituyen en indicios de solución para el cliente que antes no se había dado cuenta. La explicación se sustenta en el fenómeno de la percepción, que, al alimentarse de muchos canales sensitivos,

genera mucha más información de la que habitualmente tenemos. Y lo mágico es que los representantes al no conocer lo que realmente ocurre en el sistema u organización que se está constelando, expresan con toda libertad aquello que perciben, que encaja con el sistema u organización que representan.

Weber (s.f.) denomina misterio al hecho que los representantes estén aptos para comprender la constelación exteriorizada del sistema u organización, percibiendo y reproduciendo los sentimientos de las personas a quienes representan como la realidad en general.

También tenemos a la dimensión experiencia. Como lo expresa Echegaray (2103), “mediante las constelaciones, accedemos a información que ya sabemos, pero que no sabemos que sabemos” (p. 70).

Durante la constelación los representantes se desplazan, realizan algún comentario o manifiestan alguna sensación y el cliente confirma, como si comprendiera completamente lo que está sucediendo, mientras que para las personas que observan, no tiene sentido. Y ello se torna alucinante cuando en una constelación “ciega”, donde los representantes no saben a quienes están representando, se genera una conexión especial entre ellos y el cliente orientado a dar respuesta al tema del cliente del que tienen poca o nada de información.

Finalmente tenemos la dimensión del pensamiento sistémico. Echegaray (2013) conceptualiza a un sistema como “un todo” cuyas partes están interrelacionadas. Es decir que cada una de las partes afecta a las demás y a su vez, cada una de ellas necesitan del todo.

Cuando uno hace uso del enfoque sistémico, debe considerar que la causa - efecto no es lineal sino circular, por lo que ya nos necesario buscar al “culpable” de lo que ocurre, sino más bien hacerse la pregunta ¿Qué está pasando aquí? que lleva a ver la situación enmarcado en el concepto de globalidad, esbozos y dinámicas que se repiten.

En el anexo 1, tabla 1.5 se observa la diferencia entre el enfoque analítico y el enfoque sistémico.

De acuerdo al marco filosófico, en el trabajo sistémico especialmente el que hace uso de las Constelaciones Organizacionales y Consultoría Sistémica, debemos considerar las siguientes corrientes filosóficas: La Teoría U, el enfoque de las organizaciones del “aprendizaje”, el constructivismo, la fenomenología, la terapia Gestalt y las constelaciones familiares y organizacionales.

Es tan interesante el trabajo de Scharmer, Stam, y nueve personas más que se reunieron en Boston en octubre del 2011 en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts)

para explorar las probables sinergias de los dos enfoques sistémicos: La teoría U y el Trabajo de las Constelaciones. (Stam 2016).

El propósito de la teoría U es presentar una técnica social del cambio transformacional que conduzca a los líderes de todos los niveles de la sociedad y también en lo personal, a dar respuesta a los desafíos actuales. Para ello deben dejar en el pasado sus patrones de comportamientos tradicionales y aprender a desarrollarse en el mejor de los futuros posibles. Scharmer (2017).

Afirma que la palabra “líder” representa a todas aquellas personas que están comprometidas con los procesos de cambio y la creación de futuros independiente de los niveles organizacionales formales. Y llega a la conclusión que hay dos distintas fuentes de aprendizaje: el aprendizaje que se soporta en las vivencias del pasado y el aprendizaje que viene del futuro a medida que emerge.

Se sustenta en la búsqueda de la transformación, que puede ser social, económica o científica y toma como punto referencial de partida la forma en que hacemos frente a los eventos. Desde nuestro Ser hay que abrir la mente y todos los sentidos que nos conduzcan a apertura procesos de innovación individual y colectiva. (Scharmer, 2017).

“La idea central de esta teoría es que la calidad de los resultados de cualquier sistema social es una función de la calidad de la atención y consciencia desde donde operan los miembros”. (Príncipe, 2017, p. 200).

Scharmer (2017) afirma que el cambio empieza con un “movimiento en el lugar interior desde donde operamos” al que le llama “el punto ciego de la innovación”. Se pensaba que el punto inicial de todo cambio estaba relacionado a una acción que conectada con el mundo exterior y que estaba pendiente de lograr. Sin embargo, Scharmer descubrió que este punto inicial se encuentra en nuestro interior. Viene a ser el lugar desde el que operamos cuando intervenimos.

Este proceso de acceder a nuestro interior tiene siete espacios cognitivos, los que se muestran en el anexo 1, figura 1.17.

Príncipe, (2017) señal que hay Siete espacios cognitivos de la Teoría U. El primero es Descargar es decir rehacer patrones del pasado y ver el mundo a través de sus propias creencias. El segundo es Ver, en otras palabras es suspender el juicio. Percibir la realidad con “nuevos ojos”. Lo observado se separa de quién observa. El tercero es Sentir es decir dejar ir lo viejo y conectarnos con la fuente de nuestro ser. Surge el campo del futuro emergente. El cuarto es Presenciación que es dejar ir lo viejo y conectarnos con la fuente de

nuestro ser. Surge el campo del futuro emergente. El quinto es *Cristalización de la visión e intención* que es ver lo nuevo desde el futuro que quiere emerger. El sexto es *Creación de prototipos* que es habilidad para crear prototipos, integrando cabeza, corazón y manos. Y finalmente *Realización* que significa la habilidad para crear prototipos, integrando cabeza, corazón y manos (p, 200-201). En el anexo 1, tabla 1.6 se muestra cada espacio cognitivo.

En esta disposición de apertura absoluta no se trata de buscar algo sino de estar atento a lo que se muestra y se revelará por sí solo. (Kaat. y De Kroon., 2016).

Scharmer (2017) menciona también la necesidad de hacer uso de tres instrumentos, como elementos de un “nuevo tipo de tecnología social”, que permita transitar por un proceso de cambio diferente al que hemos experimentado, que solo nos lleva a ahondar más nuestras frustraciones.

Estos tres instrumentos, que ya las tenemos incorporadas: una mente abierta, un corazón abierto y una voluntad abierta, hay que cultivarlas a nivel individual y colectivo. Estos tres instrumentos se muestran en el anexo 1, figura 1.18.

Mente abierta se describe como la capacidad de hacer uso de nuestro Coeficiente de Inteligencia (CI), de manera que podamos interpretar objetivamente los datos externos. Corazón abierto se describe como la capacidad para acceder a nuestra Inteligencia Emocional (IE), de manera que podamos establecer relaciones interpersonales y desarrollar nuestra empatía. Y Voluntad abierta se describe como la capacidad de acceder a nuestro propósito y a nuestro Yo. También se le conoce Inteligencia Espiritual, autoconocimiento o intención. Está relacionado con nuestra disposición de dejar ir y dejar venir. En el anexo 1, tabla 1.7 muestra cada instrumento.

Sin embargo, este camino no es tan sencillo porque cuesta transitar por el lado descendente de la U. Para ello es importante que se gestione tres enemigos que impiden llegar a lo más profundo de nuestro Ser. Estos son la *Voz del Juicio* que bloquea la puerta de la Mente abierta, la *Voz del cinismo* que bloquea la puerta del Corazón abierto y la *Voz del miedo* que bloquea la puerta de la Voluntad abierta (Scharmer, 2017). Ver en el anexo 1, figura 1.19 y tabla 1.8.

La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Sustenta la necesidad de ver al mundo como un sistema, y desestima la imagen de un mundo fragmentado con relaciones y fuerzas que se encuentran separadas y desconectadas. Esa orientación los problemas no pueden analizarse de forma aislada, sino como un todo, donde todo está conectado. En la medida que incorporemos esta forma de

pensar y actuar, estaremos creando el concepto de organizaciones inteligentes. En ellas la gente “aprende a aprender” usando sus sentidos, nuevos conocimientos y experiencias. En esa orientación De Geus (2011) menciona que “una compañía exitosa es la que puede aprender eficazmente” (p.42).

La presencia de organizaciones inteligentes existe porque en el fondo las personas que las conforman están dispuestas a mantener un permanente proceso de aprendizaje y las organizaciones tienen que estar atentas a aprovechar esta predisposición en cada uno de sus niveles organizacionales. (Palma, 2014).

Senge (2005), identifica cinco disciplinas de la organización inteligente., que deben desarrollarse de manera armónica (anexo 1, tabla 1.9).

Pensamiento sistémico señala que el todo puede superar a las partes. Las partes pueden estar distanciadas en tiempo y espacio, pero mantienen conexión englobadas en un mismo patrón. (Senge, 2005).

Dominio personal que es la capacidad para definir la visión personal, enfocando esfuerzos y energías en alcanzarla. Lograr los resultados que más les interesan (Senge, 2005).

Modelos mentales que es aprender a extraer nuestras creencias para someterlas a mundo externo y saber si se mantienen vigentes (Senge, 2005).

Construcción de una visión compartida que orienta los esfuerzos de la organización hacia una dirección definida. Generar una visión de futuro y alinear las visiones personales con la visión organizacional (Senge, 2005).

Aprendizaje en equipo refiere que el equipo es la unidad base del aprendizaje en las organizaciones actuales Incentivar espacios de diálogos, que permitan redescubrir el mundo, que individualmente puede ser complejo. Reconocer y adecuar los paradigmas organizacionales a la realidad vigente, evitando que se conviertan en frenos para su desarrollo (Senge, 2005).

También define a la quinta disciplina como el pensamiento sistémico que engloba a las otras disciplinas, y nos recuerda que el todo es más que sus partes.

Precisa que el pensamiento sistémico ayuda a comprender la parte más delicada de la organización inteligente, que es recomponer sus miradas interna y externa, al darse cuenta que es ella crea su propia realidad e identifica los mecanismos para cambiarla y adaptarla.

Identifica también siete barreras de aprendizaje, cuyas definiciones se muestran en el anexo 1, tabla 1.10: Yo soy mi puesto. El enemigo externo. El enemigo externo. La ilusión

de hacerse cargo. La fijación de los hechos. La parábola de la rana hervida. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”. Concluye mencionando que las cinco disciplinas de aprendizaje son los antídotos para superar las siete barreras. (Senge, 2005).

El Constructivismo: La realidad es una construcción. Denominado también constructivismo epistemológico, surge a mediados del siglo XX y postula que:

La realidad es una construcción hasta cierto punto “inventada” por quién lo observa. Nunca se podrá llegar a conocer la realidad tal como es pues siempre, al conocer algo, ordenamos los datos obtenidos de la realidad (aunque sean percepciones básicas) en un marco teórico o mental. SCRIBD.

En esa orientación, el conocimiento no viene a ser un calco de la realidad, sino más bien una construcción de la persona alineada a sus interacciones, conocimientos previos, experiencias y creencias. “Entonces el foco es lo que “puede ser”. Ejemplo: si yo creo que mi jefe está molesto conmigo, voy a comportarme de modo tal que terminaré provocando su ira”. (Príncipe 2017, p, 15).

Romero (2009) describe dos importantes conceptos del constructivismo:

Para Camejo (2006) “El constructivismo sostiene que nuestros conocimientos no se basan en correspondencias con algo externo, sino que son el resultado de construcciones de un observador que se encuentra siempre imposibilitado de contactar directamente con su entorno”

Por otra parte, para Jonassen (1991) los constructivistas (racionalistas), sostienen que la realidad está más en la mente del sujeto cognoscente y que se construye o por lo menos es interpretado tomando como base las experiencias individuales.

"Nuestro mundo personal es creado por la mente, así que ningún mundo es como otro; no hay una sola realidad ni una realidad objetiva".

Al respecto, Edelmam (2008) que ilustra lo descrito “Cada acto de percepción es, en cierto grado un acto de creación y cada acto de memoria es a cierto modo un acto de imaginación”.

Este acto de construcción lo realizamos todos los días en los diferentes roles de nuestra vida, y relaciona dos momentos: La imagen inicial de la nueva revelación. El dinamismo externo/interno que se genera.

En síntesis, todo aprendizaje proviene de un proceso mental que concluye con el logro de un nuevo conocimiento, y nos abre la posibilidad de aplicarlo a nuevas soluciones.

Sanhueza (2011) señala que el Modelo Constructivista se focaliza en el observador y en sus saberes previos que sustentan las nuevas construcciones mentales. Estas construcciones se producen por estas tres vías: Cuando el sujeto interactúa con el objeto del conocimiento (Piaget). Cuando esto lo realiza en interacción con otros (Vigotsky). Cuando es significativo para el sujeto (Ausubel)

La Fenomenología: Realidad percibida, es una corriente filosófica creada por Edmund Husserl (1859-1938) a inicios del siglo XX.

Echegyen (1997) describe a la Fenomenología como el:

Movimiento filosófico del siglo XX caracterizado por su pretensión de radical fidelidad a lo dado, a lo que realmente se ofrece a la experiencia, para describir los rasgos esenciales, las esencias de las distintas regiones de la realidad que en esta actitud se muestran.

Hidalgo (2009) complementa el concepto cuando afirma que:

La fenomenología parte de la idea de que el sujeto por medio del proceso de percepción del objeto hace surgir la realidad; por tanto, la realidad sería una realidad percibida, que no podría existir sin la interacción entre el objeto y el sujeto. Así pues, la realidad ni es representada, ni es construida por el sujeto, sino que es percibida por éste.

Robl (2019) nos dice al respecto:

Hellinger basa su trabajo con las constelaciones familiares en la fenomenología, una corriente filosófica en la cual la experiencia debe ser simplemente descrita como se da y no ser analizada con prejuicios ni creencias previas, es decir, la observación pura del fenómeno. En la fenomenología las cosas se ven tal como son, dándose por sentado que el mundo es como es, es decir, la “cosa en sí” libre de recuerdos, intenciones y juicios. Se utiliza la percepción para entrar en contacto directo con lo que se muestra para captar lo esencial. El pensamiento fenomenológico no expresa una opinión, sino una observación ampliada que percibe la existencia de los opuestos dentro de la misma esencia del ser. Ve al mismo tiempo lo creativo y lo destructivo.

El emblema de esta corriente filosófica es ir a las cosas mismas y ser honesto con lo que verdaderamente experimentamos, considerando que en el mundo existen los hechos y las esencias. “Los hechos son las realidades contingentes, y las esencias las realidades

necesarias; la tarea de la fenomenología es descubrir y describir las esencias y relaciones existentes en la realidad” (Echegoyen, 1997).

En ese sentido, el propósito de la fenomenología es captar lo esencial de lo que se ve. No se enfoca en analizar las externalidades de la voluntad, sino su esencia misma y las relaciones que puede tener con otras áreas de la subjetividad como puede ser el conocimiento y la libertad.

La Terapia Gestalt empezó cuando Fritz Perls (1983 - 1970) tomó, como su punto de partida, la percepción en el aquí y ahora. Le llamó darse cuenta y este fenómeno - de registro inmediato de todas las percepciones - se desarrolló de ser algo al margen, a ser el tema principal.

En esta forma de terapia, tanto el cliente como el terapeuta son retados a registrar y nombrar lo que le pasa a cada uno en su contacto mutuo. (Kaat. y De Kroon, 2016).

La Terapia Gestalt está relacionada con los procesos que están ocurriendo en este momento. Resaltando principalmente lo que acontece, lo pensando y en el ahora, dejando en un segundo plano el pasado (lo que fue o pudo haber sido) y el futuro (lo que podría ser o debería suceder). Hernández, (s.f.).

Se considera una filosofía de vida que se sustenta en el presente continuo, es decir en el Aquí y el Ahora, en la mayor importancia de los procesos que los contenidos, en focalizarse en el cómo que el por qué, y en la toma de consciencia. No se preocupa de lo que te ocurre sino de la respuesta a esa ocurrencia. La Terapia Gestalt, es la terapia de lo obvio, sus pilares son (Instituto de Terapia Gestalt): Toma de consciencia. El Aquí y el Ahora. En enfoque en el “cómo”. Aceptación de responsabilidad. Figura y Fondo, permite identificar enfocarse en el primer plano

Constelaciones familiares y organizacionales: Inteligencia Colectiva. Propuesta sistémica-fenomenológica planteada por Bert Hellinger, como resultado de combinar su experiencia y conocimiento de la fenomenología, la terapia gestalt y la terapia de sistemas que actualmente se le conoce como las constelaciones familiares.

Robl I. (2019) dice que actualmente, la constelación familiar, llamada inicialmente “colocación de la familia” (en alemán Familienaufstellung) se utiliza en 46 países, llegando a tener una gran aprobación debido a que es accesible y generalmente se necesita de una sesión con una duración de 20 minutos a una hora y media, para definir un diagnóstico e incluso la solución al problema, a diferencia de los métodos

terapéuticos que necesitan de meses y muchas veces de años. Es una de los motivos por lo que muchos profesionales de la salud están utilizando las constelaciones familiares como una alternativa diagnóstica, como también para acortar el proceso terapéutico de sus pacientes.

Las constelaciones familiares es un proceso que se inicia cuando uno de los participantes presentes expone un tema familiar ante el constelador. Luego, elige entre los asistentes a representantes de sus familiares y los ubica en el salón de acuerdo a su propia voz interior. Es posible que represente a varias de generaciones a la vez.

Esta selección y ubicación forma una imagen inicial que muestra relaciones invisibles que inciden en el equilibrio del sistema, pues corresponden a los pensamientos y emociones de los representados, que son vividas y evidenciadas por sus representantes.

El constelador mira y siente este campo, utilizando todos sus sentidos y toda su consciencia, y se pregunta a sí mismo: ¿Qué nos quiere mostrar? ¿Cuál puede ser el problema en este sistema?

Esta forma de operar por parte de Hellinger fue aceptado por personas de varias áreas del conocimiento, permitiendo que con el tiempo podamos conocer muchos más de la operatividad de los sistemas humanos.

Hellinger (1995) estructuró la primera constelación organizacional, como respuesta a una pregunta del psiquiatra alemán, Gunthard Weber. Hellinger constato inmediatamente la utilidad de las constelaciones organizacionales, pero se sentía mucho más cómodo con las constelaciones familiares, de modo que pidió a Weber que se encargará de las constelaciones organizacionales.

Weber realizó un excelente trabajo y creo la palabra sistémico. Pronto en Alemania Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer hicieron aportaciones muy importantes para su desarrollo y expansión. Jan Jacob Stam introdujo esta propuesta sistémica-fenomenológica y constelaciones en Holanda y actualmente lleva esta propuesta a través del mundo en talleres y consultorías puntuales. (Kaat y De Kroon, 2016).

En el anexo 1, figura 1.20 muestra la historia de las constelaciones relacionándolas a aquellos que las hicieron desarrollarse.

La presente investigación responde a una realidad problemática que se sustenta en artículos científicos, teorías y enfoques conceptuales de autores contenidos en referencias. Considerando los antecedentes de la investigación a nivel internacional,

nacional y local, como también las variables de estudio: Constelaciones Organizacionales y Conocimiento Tácito, se ha formulado el siguiente problema de investigación: ¿Cómo visualizar el Conocimiento Tácito en empresas privadas y públicas?

El estudio, se justifica por los siguientes motivos:

Es conveniente porque existe una alta tasa de cierre de empresas a nivel mundial, nacional y local que afecta la economía y prosperidad de sus entornos. La necesidad de saber que en las empresas existe un conocimiento tácito, no visible, útil para su supervivencia y expansión. Precisamente el estudio sirve para darse cuenta de su existencia que puede generar planes de acción más efectivos para solucionar los problemas organizacionales.

Tiene implicancias prácticas, porque pone a disposición de los empresarios los beneficios que brindan las Constelaciones Organizacionales en la visualización del Conocimiento Tácito y saber que realmente está ocurriendo en sus empresas. Así como a animar a los coaches y asesores a indagar respecto a las Constelaciones Organizacionales, al ser una herramienta fiable.

Se justifica académicamente porque invita a futuros investigadores a ir ampliando los conocimientos y experiencias del enfoque sistémico que es una forma diferente de observar el mundo y que nos puede conducir a tener una realidad complementaria y muchas veces inesperada.

¿Qué beneficio ofrecen las constelaciones Organizacionales basado en un modelo Sistémico - Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas? Trujillo- 2019?

Finalmente, la presente investigación ha considerado como hipótesis

Hi: Las Constelaciones Organizacionales basadas en un modelo sistémico - fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito en empresas privadas y públicos ofrece el beneficio de un mejor diagnóstico del problema consultado.

Ho: Las Constelaciones Organizacionales basadas en un modelo sistémico - fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito en empresas privadas y públicos no ofrece el beneficio de un mejor diagnóstico del problema consultado.

Para la presente investigación conforme a la realidad problemática se ha definido como objetivo general:

Determinar si las Constelaciones Organizacionales permiten visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas de la provincia de Trujillo - 2019.

### Objetivos específicos

Identificar el nivel de conocimiento sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito en los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes y después de la capacitación de conocimiento del tema.

Analizar la información que los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo utilizan para resolver sus problemas empresariales, antes después de la capacitación de conocimiento del tema

Analizar las experiencias vividas por un grupo de empresarios y directivos la provincia de Trujillo que ha sido constelados

Proponer el modelo sistémico - fenomenológico que permita visualizar el conocimiento tácito en las empresas privadas y públicas.

## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y Diseño de investigación

#### 2.1.1 Tipo de estudio Descriptivo

La presente investigación es aplicada con enfoque mixto y alcance descriptivo. Es aplicada al orientar sus resultados a la solución de problemas organizacionales comunes; analiza el problema y encuentra dentro de las posibles soluciones aquella que mas se adapta al contexto particular. (Vera, 2012, p.202). Es de enfoque mixto al integrar sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con la finalidad de obtener una “foto” más completa del fenómeno. (Chen, citado por Hernández, Fernández y Batista 2014, p.534). Es descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.92). En esa orientación, la investigación es aplicada porque su propósito es dotar a los empresarios de una metodología que les permita dar respuesta a sus problemas; su enfoque es mixto al utilizar los métodos cuantitativos y cualitativos y es del tipo descriptivo porque sirvió para caracterizar el proceso de hacer visible el conocimiento tácito en las organizaciones.

#### 2.1.2 Diseño de investigación y tipo de investigación

Se empleo un diseño de investigación mixto; en una primera etapa cuantitativa pre - experimental utilizando el diseño de preprueba / posprueba con un solo grupo; en una segunda etapa cualitativa fenomenológica empírica y en una tercera etapa cualitativa fenomenológica hermenéutica. Es pre - experimental utilizando el diseño de preprueba / posprueba con un solo grupo, porque inicialmente a un grupo se le administra una prueba que es previa al estímulo experimental, luego se aplica el estímulo y finalmente se le administra una prueba a continuación del estímulo. (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.141). Es cualitativa fenomenológica empírica cuando se centró más en las experiencias de los participantes que en la interpretación del investigador. Y es fenomenológica hermenéutica, al concentrarse en la descripción e interpretación de la experiencia humana y los “textos” de la vida, basándose en los diversos significados expresados por los participantes. (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.494). En ese contexto, en la primera etapa cuantitativa pre - experimental se empleo la técnica de encuesta para diagnosticar en los participantes su nivel de conocimiento en relación a las variables; así mismo, se les brindó una capacitación para

socializar información respecto al enfoque sistémico en las organizaciones, concluyendo con el mismo cuestionario inicial, para evaluar la eficacia de la capacitación. En la segunda etapa cualitativa fenomenológica empírica, los participantes describieron su experiencia de la información utilizada para la toma de decisiones, luego de haber pasado por la capacitación. Y en la tercera etapa cualitativa fenomenológica hermenéutica, en la que a tres personas de la población se les hizo partícipes de una sesión de constelación organizacional individual, luego de la cual, mediante la técnica de entrevista describieron sus experiencias que fueron interpretadas por el investigador, evaluando la eficacia de la constelación.

## 2.2 Operacionalización de variables

| Variables de Estudio            | Definición Conceptual   | Definición Operacional  | Dimensiones   | Indicadores   | Escala de medición |
|---------------------------------|---|---|---|---|--------------------|
| Constelaciones Organizacionales | <p>Cuando decimos sistémico, privilegiamos la totalidad y como se relaciona con sus elementos, dejando en segundo plano la localidad e individualidad. Así entendemos que las respuestas están entre los elementos del sistema en vez de dentro de ellos". (Príncipe J., 2017, p. 22).</p> <p>Si partimos del enfoque sistémico, lo primero será reconocerá que la empresa es un ser vivo, con necesidades, aprendizajes,</p> | <p>El cliente que consulta un tema decide, conjuntamente con el facilitador de la constelación organizacional, los elementos necesarios para crear la representación del asunto organizacional planteado.</p> <p>Luego, selecciona entre los presentes en la constelación a las personas que representarán a cada elemento identificado. Los seleccionados no</p> | <p>Las organizaciones son seres vivos- sociales que comparten dos principios básicos: la supervivencia y la expansión</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohesión interna</li> <li>▪ Intercambio</li> </ul> | Ordinal            |
|                                 |   |   | <p>Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren ser completos</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exclusión o Reconocimiento</li> </ul>              |                    |
|                                 |   |   | <p>Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren relacionarse con otros sistemas, interna y externamente</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar</li> <li>▪ Dar</li> </ul>                    |                    |

| Variables de Estudio | Definición Conceptual   | Definición Operacional   | Dimensiones   | Indicadores  | Escala de medición |
|----------------------|---|--|---|--|--------------------|
|                      | <p>tendencias y patrones que buscan contribuir a la estabilidad (supervivencia) y a su desarrollo (expansión), siempre que se saludable para el sistema. (Príncipe J., 49). Y si decimos que el enfoque sistémico permite abrazar y gestionar mejor en la complejidad diremos ahora que las constelaciones (sistémicas) organizacionales son el mejor método que conocemos para entender y simular los efectos de las intervenciones en dicha</p> | <p>saben nada respecto al tema consultado. El cliente ubica a cada elemento representado en el espacio del ambiente, considerando la posición relacionada entre ellos. De acuerdo al tema propuesto, el facilitador sugiere algunas intervenciones durante la constelación, a fin de descubrir la causa oculta del tema consultado. Al final de la constelación, el cliente agradece a las personas que representaron a los elementos.</p> | <p>Principio sistémico:<br/>Los sistemas organizacionales buscan y prosperan de acuerdo con un orden intrínseco</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jerarquía</li> </ul>  |                    |
|                      |   |  | <p>Principio sistémico:<br/>Los sistemas organizacionales quieren alcanzar su destino</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impacto en la sociedad</li> </ul>                                       |                    |
|                      |   |  | <p>Patrones sistémicos</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuidad</li> <li>▪ Estabilidad</li> <li>▪ Previsibilidad</li> </ul> |                    |
|                      |   |  | <p>Dinámicas organizacionales</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solución</li> </ul>   |                    |
|                      |   |  | <p>Intervenciones sistémicas</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios de posición</li> <li>▪ Frases resolutivas</li> </ul>            |                    |

| Variables de Estudio | Definición Conceptual   | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores  | Escala de medición |
|----------------------|---|------------------------|-------------|--|--------------------|
|                      | <p>complejidad. (Príncipe J., 2017, p. 77).</p> <p>Una constelación organizacional es una herramienta que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en una organización para tratar de comprenderlas, corregirlas o dar claves de solución.</p> <p>Una constelación organizacional se lleva a cabo representando espacialmente, esto es, en una sala o un lugar amplio, los elementos de dicho sistema, para lo cual se utilizan personas como</p> |                        |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rituales</li> </ul> |                    |

| VARIABLES DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|----------------------|---|------------------------|-------------|-------------|--------------------|
|                      | representantes de los elementos a constelar.<br>(Echegaray G., 2013). |                        |             |             |                    |

| VARIABLES DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES           | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN |
|----------------------|--|---|-----------------------|--|--------------------|
| Conocimiento Tácito  | El conocimiento tácito, es difícil de enunciar con el lenguaje normal, siendo aprendido mediante la propia experiencia directa. Involucra factores tales como: creencias, puntos de vista, modelos mentales, intuiciones y valores. Este conocimiento, profundamente enraizado en la acción y las rutinas, | Conocimiento que no puede expresarse en cifras o palabras, pero que es vital para el éxito de cualquier organización. (Echegaray G., 2013).<br><br>En términos simples, sería lo que no sabemos que sabemos, y que suele aparecer gracias a procesos creativos, | Espacialidad          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de posición</li> </ul>                             | Ordinal            |
|                      |  |   | Inteligencia corporal | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensaciones</li> <li>▪ Percepciones corporales</li> </ul> |                    |
|                      |  |   | Fenómenos perceptivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentidos</li> <li>▪ Percepción sistémica</li> </ul>       |                    |
|                      |  |   | Experiencia           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información</li> </ul>                                    |                    |
|                      |  |   | Pensamiento sistémico | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interconexiones</li> <li>▪ Relaciones</li> </ul>          |                    |

| Variables de Estudio | Definición Conceptual  | Definición Operacional   | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|----------------------|--|--|-------------|-------------|--------------------|
|                      | <p>depende de un contexto específico y práctico ("aquí y ahora"), implicando una cualidad analógica (requerimiento de un proceso simultáneo para su comunicación). Zeballos F., 2005.</p> <p>Conocimiento que no puede expresarse en cifras o palabras, pero que es vital para el éxito de cualquier organización. (Echegaray G., 2013).</p> | <p>intuitivos, meditativos o de dialogo (cómo suelen generarse en las constelaciones). (Príncipe J., 2017)</p> |             |             |                    |

### 2.3 Población, muestra y muestreo

**Población:** Constituida por los empresarios y directivos de instituciones públicas y privadas de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

**Muestra:** 59 empresarios y directivos de instituciones públicas y privadas de la ciudad de Trujillo. Se utilizó la técnica de muestreo no probabilística por conveniencia. Asimismo, 3 participantes se ofrecieron de voluntarios para realizar un estudio más profundo de casos para el análisis de las constelaciones basado en un sistema fenomenológico.

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta; mediante ella se aplicó el instrumento de recolección de datos, que en este estudio fue el cuestionario. (Hernández, et al, 2014). (ver anexo 3).

Por otro lado, también se utilizó la técnica de la entrevista a profundidad y su instrumento fue la guía de entrevista (ver anexo 4). Ambas técnicas se diseñaron utilizando la Matriz para la Sistematización de la Información, a fin de asegurar la pertinencia de los instrumentos mencionados con los indicadores de las variables. (Tecnológico de Monterrey | innovación Educativa. Comenta Triangulación de instrumentos para análisis de datos, Ramírez, Caballero y Grados). Ver anexo 5.

#### Validez

Así mismo la validación se dio por intermedio del juicio de tres expertos, que evaluaron el cuestionario y la guía de entrevista y de esta manera se dará respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

#### Confiabilidad

Para analizar la investigación se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbah (ver anexo 3), el cual se aplicará al instrumento, basándose en la medición de las respuestas del sujeto respecto a los ítems del instrumento. Si el Coeficiente de Cronbah, está más cerca al 1, más alto será el grado de confiabilidad.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

## 2.5 Procedimiento

Se realizaron talleres, a empresarios y directivos de instituciones públicas y privadas de la ciudad de Trujillo, relacionados a los conceptos de constelaciones organizacionales y conocimiento tácito. Antes y después del taller se les aplicó la técnica de la encuesta a todos los participantes. A 3 de ellos que se ofrecieron de voluntarios, fueron constelados y se les aplicó la técnica de la entrevista.

## 2.6 Métodos de análisis de datos

Daza (2006) por ser una investigación descriptiva se ha creído conveniente utilizar medidas de tendencia central, ya que la descripción de una variable cuantitativa descriptiva se realiza a través de estas, por consiguiente, la investigación va a estar ligada a los siguientes estadísticos descriptivos para el análisis de la encuesta:

Distribución de frecuencias: se muestra la información de forma tabulada detallada y ordenada, permitiendo un análisis rápido y objetivo.

Gráficos: para hacer más vistosa, atractiva e interactiva la información recolectada se presentarán gráficos, cuyo análisis se presentará adjunto a estos.

Se utilizará software especializado para el tratamiento de los datos. Luego de la compilación de una base de datos con la información de la encuesta se procede a su análisis y presentación. Los programas estadísticos usados son:

- Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).
- Microsoft Office Excel 2019.
- Medidas de tendencia central y de dispersión las mismas que serán determinadas por los paquetes antes mencionados.
- ATLAS. Ti

## 2.7 Aspectos éticos

La investigación extrae información directamente los colaboradores de empresas públicas y privadas, a través de la encuesta y la entrevista sin manipulación alguna, ni coaccionando a los encuestados, para beneficiar al investigador.

### III. RESULTADOS

OE1. Identificar el nivel de conocimiento sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito en los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes y después de la capacitación de conocimiento del tema.

Tabla 3.1

Nivel de las Constelaciones Organizacionales y del Conocimiento Tácito antes de la capacitación

| Nivel | Constelaciones Organizacionales |      | Conocimiento Tácito |      |
|-------|---------------------------------|------|---------------------|------|
|       | N° de Personas                  | %    | N° de Personas      | %    |
| Alto  | 46                              | 78%  | 34                  | 58%  |
| Medio | 13                              | 22%  | 25                  | 42%  |
| Bajo  | 0                               | 0%   | 0                   | 0%   |
| Total | 59                              | 100% | 59                  | 100% |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.1 muestra que el nivel de conocimiento de las Constelaciones Organizacionales y del Conocimiento Tácito. Para el caso de las Constelaciones Organizacionales, el 78% de los encuestados se ubica en un nivel alto, un 22% en el nivel medio y un 0% en el nivel bajo. En lo referente al Conocimiento Tácito, el 58% de los encuestados están en el nivel alto, 42% en el nivel medio y un 0% en el nivel bajo.

Tabla 3.2

Nivel de las Constelaciones Organizacionales y del Conocimiento Tácito después de la capacitación

| Nivel | Constelaciones Organizacionales |      | Conocimiento Tácito |      |
|-------|---------------------------------|------|---------------------|------|
|       | N° de Personas                  | %    | N° de Personas      | %    |
| Alto  | 59                              | 100% | 59                  | 100% |
| Medio | 0                               | 0%   | 0                   | 0%   |
| Bajo  | 0                               | 0%   | 0                   | 0%   |
| Total | 59                              | 100% | 59                  | 100% |

Nota: elaboración propia basadas en encuestas

La tabla 3.2 muestra que el nivel de conocimiento de las Constelaciones Organizacionales y del Conocimiento Tácito. Para el caso de las Constelaciones Organizacionales y Conocimiento Tácito, el 100% de los encuestados están en el nivel alto. OE2: Analizar la información que los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo utilizan para resolver sus problemas empresariales, antes después de la capacitación de conocimiento del tema

Tabla 3.3

Dispersión de los Problemas analizados por Áreas Funcionales

| Área Funcional                          | Número de problemas | Porcentaje |
|---|---------------------|------------|
| Administración del Talento humano       | 36                  | 61%        |
| Marketing y ventas                      | 8                   | 14%        |
| Tecnología   Investigación y desarrollo | 4                   | 7%         |
| Administración   Gerencia               | 4                   | 7%         |
| Operaciones y logística                 | 4                   | 7%         |
| Finanzas y contabilidad                 | 2                   | 3%         |
| Sistema de información y comunicaciones | 1                   | 2%         |
| Total                                   | 59                  | 100%       |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.3 y la figura 3.1 evidencia la que el Área Funcional de Administración del Talento humano representa el 61% de los problemas analizados que con el 14% de Marketing y Ventas suman el 75%. Es decir que tres de cada cuatro problemas analizados corresponden a las Áreas mencionadas.

El anexo 6 muestra información consolidada contenida en el cuestionario de entrada y en el cuestionario de salida. Se observa el uso de nuevos conocimientos como el triángulo de polaridades, la interrelación entre los elementos de un sistema organizacional, la premisa que somos parte de varios sistemas lo cuales eventualmente se superponen, los patrones sistémicos, las constelaciones organizacionales, la incorporación de nuevos recursos, el mundo VUCA para la reformular estrategias, el enfoque sistémico para cambiar la

perspectiva de los líderes, la historia de la organización, a hacerse la pregunta ¿Cuál es el problema?, cambiar su mirada a los futuros emergentes, y al destino de la organización.

Ello corrobora la mejora en la media de las constelaciones organizacionales y del pensamiento tácito, después de la capacitación.

OB3: Analizar las experiencias vividas por un grupo de empresarios y directivos la provincia de Trujillo que ha sido constelados

Se realizaron tres constelaciones organizacionales, con tres personas diferentes, las mismas que estuvieron referidas a solucionar problemas o tener mas información de temas como: Conocer mas de su emprendimiento orientado a instalar una tienda de zapatos en la ciudad de Trujillo a inicios del 2020, flexibilizar su proceso para tomar decisiones en su centro de trabajo y conocer algo más del lanzamiento de su nueva plataforma de capacitación. La tabla muestra detalles de las constelaciones organizacionales realizadas.

Tabla 3.4

Detalle de las constelaciones organizacionales realizadas

| Nombre         | Profesión      | Puesto   | Tema constelado   |
|----------------|----------------|--|---|
| Participante 1 | Abogado        | Empresario independiente, ex gerente general del Instituto Privado de Trujillo | Instalar una tienda de zapatos para niños a inicios del 2020          |
| Participante 2 | Economista     | Gerente Financiera de Mannucci Diesel  | Flexibilizar su proceso para tomar decisiones en su Centro de trabajo |
| Participante 3 | Administradora | Fundadora de ACUPEC Asociación de Capacitación Unidos para la                  | Lanzamiento de su nueva plataforma de capacitación                    |

| Nombre | Profesión | Puesto                 | Tema constelado |
|--------|-----------|------------------------|-----------------|
|        |           | educación y<br>Cultura |                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

En promedio, cada constelación tuvo una duración de 50 minutos. Se siguieron los ocho pasos característicos de una constelación, llegando a la “imagen de solución” y concluyendo con último momento, referido al “cierre y siguientes pasos”.

Las tres personas consteladas salieron satisfechas y con nuevos programas de acción, orientados a acercarse a sus propias metas. La experiencia vivida se evidencia en la entrevista, que detallamos a continuación.

En el anexo 7 se muestra la transcripción de las tres entrevistas, utilizando el programa ATLAS.ti.

Así mismo en el anexo 8 se muestran las quince categorías identificadas en las tres entrevistas con las palabras e información clave para cada una de ellas.

Aprender a aprender, Conocimiento Tácito, Espacialidad, Fenomenología, Inteligencia Corporal, Interrelación de elementos, La empresa como un ser vivo, Los sistemas quieren estar completos, Los sistemas quieren intercambiar, Los sistemas quieren lograr su destino, Los sistemas quieren un orden intrínseco, Mundo VUCA, Origen e historia de las organizaciones, Patrones Sistémicos y Percepción de la Realidad.

En lo referente a Aprender a aprender, confirman que las organizaciones están abiertas al aprendizaje, propia de las organizaciones inteligentes, para lo cual deben primero desaprender. “Tiene sentido la teoría de la U en donde desaprende para luego aprender es válida” (Participante 1). Expresión que se complementa con “El hecho de desaprender me dice que no todo lo voy a tener bien, puedo tener errores, pero los errores también son riquísimos porque me van a dar experiencia y voy aprender y predisponer mejor para el futuro” (Participante 2). Manifiestan que los errores son parte del aprendizaje al proporcionar la experiencia necesaria para un futuro mejor, aunque debemos evitar cometer el mismo error mas de una vez. Es necesario dejar el pasado. “El pasado ya no podemos remediarlo, simplemente hay que tomar los errores como experiencia, para no hacerlo dos veces” (Participante 2).

Con respecto al Conocimiento Tácito, lo comparan con la fe, pues es la certeza de lo que no se ve, “no porque no lo veas no existe” (Participante 1). Conocerlo haría a las organizaciones mas competitivas, eficientes y mejor comunicadas favoreciendo a un mejor

liderazgo. Consideran que permitiría a los gerentes y dueños de empresas visualizar los hechos desde otra perspectiva y “sentir esta nueva experiencia desde un plano 3D” (Participante 3). Ayuda a abrir la mente y a tomar las acciones que sean necesarias.

Por otra parte, la Espacialidad se manifiesta con el “desde donde” y “como” (Participante 2) los elementos se miran, en la que la sinceridad incide en lo que estas percibiendo.

En lo referente a la Fenomenología, expresan que las constelaciones son muy interesantes “porque de una manera casi mágica se pueden resolver situaciones y entender cosas” (Participante 3) que no es posible con las metodologías tradicionales. Se dice que la información está en el campo energético y que fluye de manera increíble, y se manifiesta en personas que incluso desconocen del tema que estas tratando en la constelación. “El que no veas la solución no significa que no la haya” (Participante 1). En ese sentido es necesario que “lo sistémico y lo organizacional deben estar intrínseco en el día a día de una empresa” (Participante 1).

Sin embargo, es necesario darle importancia a la constelación y tienes que estar dispuesto a sentir y darle sentido a como tu ser se desdobra y asumes el rol de la persona que representas.

La Inteligencia Corporal descodifica en el cuerpo y en la mente situaciones a ocurrir. Una de las entrevistadas llegó a declarar “yo...soy una bruja” (Participante 2) porque ya se el futuro que está por llegar.

Cuando se habla de la Interrelación de elementos, sostienen que “las constelaciones son un mundo nuevo donde se entrelazan las personas, los objetos, los procesos, en cualquier ecosistema que puede ser comercial, personal, familiar y laboral” (Participante 1) y que muchas veces los problemas no está en el elemento que lo manifiesta, sino mas bien en otros elementos cuyos comportamientos impactan en el primero. Se dice también que “el ser humano puede transmutar energía e información consciente e inconsciente y esto nos permite ver, con gente que no conoces, que interpretan tu rol y ver situaciones que tu tenías manifestadas internamente” (Participante 3). Y que esa idea lo ha llevado a “tomar en cuenta las relaciones interpersonales como eje fundamental para el desarrollo de la viva” (Participante 1) y se “deben reconocer que las relaciones existen desde el cargo más alto al cargo más bajo” (Participante 1).

Al desarrollar el concepto de La empresa como un ser vivo, expresaron que no hay que tomarlo como una metáfora “la empresa es un ser vivo” (Participante 1) y que “si

empezamos a querer a la empresa, comienza a dar resultados” (Participante 2). Y que desde un punto de vista energético la empresa es un “ser vivo” (Participante 3). Y como ser vivo “las empresas siempre están aprendiendo, mejorando sus procesos” (Participante 1) y que “las constelaciones ayudarían a las empresas para hacerlas mas humanas” (Participante 1) y “mostrar su lado más humano y decirle a la gente yo estoy aquí y tú también puedes estarlo” (Participante 1). Y requieren al igual que las personas darle importancia a su creación “porque si creamos una empresa y no le damos una objetividad o no le damos una importancia al cabo de dos o tres meses se cierra” (Participante 2).

Por otro lado, en Los sistemas quieren estar completos, lo relaciona al “principio cristiano del agradecimiento” (Participante 1) a aquellas personas que hicieron posible que la empresa esté donde ahora está. Y en esta orientación “justamente el 17 de noviembre invitan a antiguos funcionarios” (Participante 2), manifiesta al referirse al aniversario de la empresa donde labora. Y con respecto a los trabajadores que salieron de la organización de una manera no pacífica, y aún así, siguen perteneciendo a ella, (Participante 3) dice que “va a dejar esa mala energía en el campo de tu organización y se va a ver reflejado de alguna forma en el crecimiento, desarrollo de la empresa”.

Con respecto a que Los sistemas quieren intercambiar, (Participante 1) lo rebautiza como el principio de la equidad “dar a cada uno lo que se merece. Si un cliente le paga el precio por su producto, la empresa debe darle el trato que este espera; al interior, si el trabajador le da los resultados esperados debe recompensarlo para que se sienta motivado”. Lo expresado se complementa con las afirmaciones de “A mí personalmente me gusta ser reciproco y en la empresa es lo mismo” y “lo vengo practicando porque siento que una persona tiene que tener el equilibrio en muchos aspectos de su vida. He tratado siempre, con mis errores, de ser justa con mis trabajadores no solo en el aspecto económico sino también en el ámbito laboral” (Participante 3). Y que como recompensa, aquello genera un buen ambiente en la organización “un buen ambiente laboral influye en el comportamiento del trabajador” (Participante 1).

En respuesta a Los sistemas quieren lograr su destino, para alcanzarlo “si no tienes la tenacidad, la perseverancia, la paciencia rápidamente cierra” (Participante 2) y “si una organización no tiene un propósito no tiene nada, de la misma forma si no tienes un objetivo, entonces hacia dónde vas” (Participante 2).

Al hablar de Los sistemas quieren un orden intrínseco, se estuvo de acuerdo que “hay que darle a cada cosa su lugar y a cada persona su responsabilidad y su importancia”

(Participante 2). Y es posible que cuando el orden y la jerarquía están claras para las personas que laboran en la organización, se encuentre en una mejor posición, situación que queda sustentada con la expresión “valoro más la organización horizontal con responsabilidades bien definidas, en las que se crean equipos de trabajo enfocados en los objetivos, con la presencia de líderes, que la vertical en donde existen egos y no se manejan las emociones” (Participante 1).

Al referirnos al Mundo VUCA, se afirma que “la mayoría no se adaptan a los nuevos tiempos” y que “las personas también cambian” (Participante 1). El mundo no es el de antes, “vengo trabajando más de 30 años y en ese tiempo el mundo ha cambiado mucho; ahora hay mucha hiperactividad en las empresas” (Participante 2). Y la resiliencia toma mayor importancia hoy en día. “Para sobrevivir en un mundo VUCA hay que ser resilientes” (Participante 3) que coincide con la expresión “Para sobrevivir en un mundo VUCA hay que ser resilientes; resiliencia es la capacidad de convertir los obstáculos en instrumentos para la resolución de un conflicto, adaptarse a las situaciones para resolver ese conflicto. Al término volátil le agregaría la palabra etéreo que es rápido, porque las empresas desaparecen de la noche a la mañana, los problemas necesitan resolución inmediata” (Participante 1). Y las características del Mundo VUCA nos lleva también a una “mayor capacitación en resiliencia para la resolución de conflictos” (Participante 1). En ese contexto la información se muestra como un recurso muy importante. Hay coincidencia en las expresiones: “Hay que tomar información del país y del mundo” (Participante 3); “Hoy en día hay que tener información no solo del país, sino también del mundo que podría afectar nuestras decisiones, justamente eso ha hecho hiperactiva la vida” (Participante 2) y “reconocer la importancia de estudiar y analizar el entorno”.

Al referirse al Origen e historia de las organizaciones, se menciona que ello ya es parte de la tradición de la empresa al afirmar que “En el aniversario de la empresa siempre se comenta la historia y es que como que da energía” (Participante 2) y ello lleva a la reflexión a (Participante 3) y se compromete a que “en adelante no solo en mi proyecto actual sino en los que vengan voy a darle ese valor y la importancia que se merece a una organización como ser vivo, creo que reconocerlo ayudará a esta energía que hay dentro de este proyecto, de esta organización”.

Al analizar los Patrones sistémicos, que llevan a la empresa a situaciones complejas, al repetir formas de conducta del pasado en contextos presentes diferentes, y en ese sentido, se afirma que son “justamente por sus patrones no ven una realidad que está en frente de

ellos pero que es invisible a lo tradicional” (Participante 1) y que también se registra en el ser humano, quién “es un elemento muy grandioso, está lleno de vivencias, está lleno de experiencias y se enfoca también en un sentimiento o situaciones; pero a la vez esas situaciones son patrones de conducta” (Participante 2).

Y cuando nos referimos a la Percepción de la realidad, manifiestan que “si hay un millón de seres humanos habrá 10 millones de pensamientos distintos; una persona puede pensar 10 soluciones distintas; creo que las realidades están ahí pero el absolutismo no lo tomo tan dogmático, para mi hay una realidad y hay muchas interpretaciones y soluciones a esa realidad” (Participante 1). Y si trasladamos esta realidad a las empresas, se afirma que “falta mucha más capacitación directiva y mayor apertura de mente” (Participante 1), que impide que muchas opiniones de los mandos intermedios no sean “tomadas en cuenta por los directivos” (Participante 1).

#### **IV. DISCUSIÓN**

Hoy en día las empresas tienen diversos problemas que son difíciles de resolver en el tema del talento humano, y otras áreas, motivo el cual la investigación tuvo como propósito Determinar si las Constelaciones Organizacionales permiten visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas de la provincia de Trujillo - 2019.

Dentro de las limitaciones que se presentaron al inicio de la investigación, se puede mencionar la importancia de generar un ambiente de confianza y credibilidad con los encuestados, considerando el poco conocimiento del tema. Sin embargo, al realizar la capacitación para el conocimiento del tema, se ha podido obtener datos importantes para el estudio. Además, respecto a las herramientas utilizadas, se sometieron a la evaluación de tres expertos consteladores organizacionales del país, Julio Príncipe Portocarrero, Jimmy Calderón Matta y Piero Alvarado Gervasi, quienes realizaron sus observaciones y dieron las recomendaciones necesarias para que los resultados de la investigación sean los más precisos posible.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas realizadas a personas de la provincia de Trujillo, podrían ser muy cercanos de aplicarse en otras áreas geográficas. Gómez (2011) menciona la similitud en los resultados de los trabajos más importantes relacionados a las aplicaciones de las constelaciones en las organizaciones. Como los realizados en Alemania, Inglaterra, Francia y España por Roevens (2008), Echegaray (2008), Jurg (2007), Motto (2006) y Gómez (2005), trabajos que han sido reconocidos en varias universidades y diferentes gremios profesionales.

En el resultado señalado en el anexo 9, tabla 3.5, se empezó por obtener primero el nivel de conocimiento de los Marcos de Investigación en los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación, señalando que el 88% de los encuestados tienen un nivel alto de conocimiento y un 12% en el nivel medio. Posterior a la capacitación el 100% de los encuestados se posicionan en un nivel alto (anexo 9, tabla 3.6). Lo mencionado, se corrobora con lo señalado por Louffat (2018) quién afirma que “Capacitación se relaciona con conocimiento, porque implica conocer nuevos saberes sobre un mismo tema o sobre temas diversos”. (p. 137). Adicional a este concepto, Louffat (2018) también afirma que el proceso de capacitación está orientado a aumentar y/o enriquecer permanentemente las competencias de conocimientos, habilidades y actitudes, mediante la capacitación, entrenamiento y formación.

En esa orientación también está Echegaray (2017) cuando desarrolla el concepto del triángulo de polaridades de creencias y sostiene que las personas tienen que aprender a pensar, a actuar y a amar, representados en cada vértice del triángulo, si desean sentirse completos, pues cada una representa una puerta de ingreso a lo que sería algo muy cercano a la sabiduría.

La crisis económica del 2008 modificó el escenario económico, alterando los estilos de actuar y trabajar, y esta nueva realidad implica una serie de desafíos que tienen que afrontar las organizaciones independientes de su tamaño. Los encuestados sostienen que es necesario adaptarse a los nuevos tiempos, existiendo la necesidad de ser resilientes, de modo que podamos superar los obstáculos y resolver los conflictos. Al mismo tiempo son conscientes del alarmante número de empresas que cierran diariamente en el Perú y en el Departamento de La Libertad, y que en ese contexto se necesitan otros tipos de intervenciones, como el enfoque sistémico, para evitar este trágico desenlace. Esto se reafirma con la orientación de Randstad (2017), quien manifiesta la necesidad de enfrentar cada uno de los cuatro desafíos (Mundo Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) con respuestas diferentes. Y es posible que las constelaciones organizacionales ayuden a develar ese conocimiento tácito que coexiste con las organizaciones y que conocerlo, puede ayudar a mejorar la conducción de las organizaciones.

En relación al marco normativo, su media antes de la capacitación es de 2.09 (anexo 9, tabla 3.7) significa estar bordeando la escala “De acuerdo”. Se sustenta en el 69% (anexo 9, tabla 3.8) que expresa estar “Muy de acuerdo” (24%) o “De acuerdo” (45%), con los artículos de la Ley General de Sociedades, referentes al Origen (afirmación 4 del cuestionario) y Destino (afirmación 5 del cuestionario) de las Organizaciones. Kaat. y De Kroon (2016) consideran al Origen como una de las cinco necesidades fundamentales de los sistemas organizacionales para mantener su vitalidad. Señala que para una organización es importante que siempre exista gratitud. Advierte que cuando una organización descuida su origen, se generan secuelas. Los trabajadores deben conectarse con su organización. En relación al origen e historia, los entrevistados afirman que es parte de la tradición empresarial, puesto que cuando se celebra el aniversario de la empresa y se habla de su historia, es como si cargara de energía. Siendo necesario que estos conceptos se divulguen permanentemente entre los trabajadores.

Stam (2016), valora al Destino como uno de los cuatro principios sistémicos generales para comprender las organizaciones. Expresa que los sistemas quieren alcanzar su destino,

que es más que una meta o un objetivo, es como una fuerza implacable que guía la organización. Y este concepto se confirma cuando los entrevistados mencionan que cuando una organización no tiene un propósito, no tiene nada, por tanto es importante la tenacidad, la perseverancia y la paciencia, para evitar cerrar.

Es interesante confirmar que los encuestados perciben la necesidad de reconocer el Origen y el Destino de las Organizaciones, expresadas en la Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 con un lenguaje normativo, puesto que estas necesidades básicas se hacen evidentes en el trabajo con constelaciones organizacionales. Esto se corrobora con lo señalado por Kaat y De Kroon (2016) quienes afirman que descuidar estas necesidades básicas llevan al sistema a reaccionar ante la violación de su vitalidad.

Luego de la capacitación, la media se reduce de 2.09 (anexo 9, tabla 3.7) a 1.69 (anexo 9, tabla 3.9) estando “Muy de acuerdo” el 42% de participantes y “De acuerdo” el 48% (anexo 9, tabla 3.10). Ello explica la reducción de la media de 0.40 puntos.

En lo que corresponde al marco referencial, las afirmaciones están orientadas a indagar si los encuestados consideran a las organizaciones como seres vivos, donde el cambio y la innovación son características propias. Su Media antes de la capacitación se ubica en 1.65 (anexo 9, tabla 3.7), explicado por el 87% (anexo 9, tabla 3.8) que respondió estar “Muy de acuerdo” (50%) y “De acuerdo” (37%) con las afirmaciones.

El considerar a la organización como un ser vivo, se ratifica con lo señalado con Montoya (2010) cuando concluye que es posible aplicar los diferentes conceptos y enfoques biológicos al estudio de las organizaciones. Y cuando se refiere al cambio, también coincide con lo expresado por Navarro (2001), cuando afirma que las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de cambio, en un entorno incierto, uno de los desafíos del mundo VUCA. He incluso dice que las organizaciones no solo tienen la capacidad de adaptarse al entorno, sino que también tienen la capacidad de crear entornos beneficiosos para su evolución. Y finalmente en lo que respecta a la innovación, también se alinea con López (2012) cuando afirma que en las organizaciones se debe interiorizar una cultura organizacional de innovación, pues la innovación es un valor que sustenta varias de las evoluciones observadas en diversos sectores económicos en los últimos años. En una de sus conclusiones indica que la proposición de valor innovadora se orienta a que las organizaciones sean únicas, en atender las diferentes necesidades de los clientes. Finalmente coincide con Porter (2013), cuando expresa que “La estrategia es cuestión de ser únicos”. Cuando se habla del concepto de la empresa como ser vivo, los entrevistados expresan que

desde el punto de vista energético la empresa es un “ser vivo”, porque al querer a la empresa, se obtienen los resultados esperados y las constelaciones ayudan a las empresas a “ser mas humanas”.

Luego de la capacitación, la media se reduce de 1.65 (anexo 9, tabla 3.7) a 1.36 (anexo 9, tabla 3.9) con la afirmación del 68% que se están “Muy de acuerdo” y el 28% que están “De acuerdo”, que suman el 96% (anexo 9, tabla 3.10). La media se reduce en 0.29 puntos.

En referencia al marco conceptual, las afirmaciones están alineadas a los conceptos de la Teoría U y a la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, que posiblemente se constituya como la única ventaja competitiva. Su Media antes de la capacitación se ubica en 1.95 (anexo 9, tabla 3.7) explicado por un 79% (anexo 9, tabla 3.8) de encuestados que respondió estar “Muy de acuerdo” (27%) y “De acuerdo” (52%).

Llama la atención el estar de acuerdo con las afirmaciones de la Teoría U. Al respecto, Scharmer (2017) quien sostiene que las organizaciones para superar los desafíos presentes, deben de dejar en el pasado sus patrones tradicionales y educarse a crecer en el mejor de los futuros posibles. Y aún más, Príncipe. (2017) sostiene que la calidad de los resultados previstos por una organización están en relación directa con la calidad de la atención y consciencia de sus trabajadores. En esa orientación, Scharmer (2017), define al origen de nuestra atención y consciencia como el punto ciego, que viene a ser el lugar desde donde funcionamos cuando hacemos algo. Con relación a la teoría U, uno de los entrevistados afirmó que tiene sentido aprender a desaprender, y que a través de los sistémico y organizacional es posible reducir el tiempo necesario del recorrido, pero el recorrido siempre va a estar allí.

Y resulta también sorprendente la acogida que se tiene con la afirmación de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, que respalda la teoría de Senge (2005) quien firma que es necesario que se mire al mundo como un sistema y que en la medida que asumamos esa forma de pensar y actuar, estaremos hablando de organizaciones inteligentes, donde la persona “aprende a aprender”.

Y De Geus (2011), complementa la propuesta cuando dice que una compañía exitosa es aquella que “aprende eficazmente”. En ese sentido, las expresiones de los entrevistados se sustentan en la apertura de las organizaciones al aprendizaje, a no temer a equivocarse para ganar experiencia y a la necesidad de dejar el pasado. Y como bien lo dice Anthony Robbins, “el éxito es el resultado de las decisiones acertadas, las decisiones acertadas son el

resultado de la experiencia y la experiencia suele ser resultado de las decisiones equivocadas”.

Luego de la capacitación, la media se reduce de 1.95 (anexo 9, tabla 3.7) a 1.46 (anexo 9, tabla 3.9) y los porcentajes de “Muy de acuerdo” (59%) y “De acuerdo” (36%) suman 95% (anexo 9, tabla 3.10), mayor al porcentaje de 79% (anexo 9, tabla 3.8), obtenido antes de la capacitación. Ello explica la reducción de la media en 0.49 puntos.

En lo que corresponde al marco teórico, las afirmaciones están referidas a las dos variables de estudio.

En general, su media antes de la capacitación es de 2.07 (anexo 9, tabla 3.7) la más alta de todos los marcos de investigación. El 74% (anexo 9, tabla 3.8) respondió entre “Muy de acuerdo” (26%) y “De acuerdo” (48%).

Luego de la capacitación, la media se reduce de 2.07 (anexo 9, tabla 3.7) a 1.51 (anexo 9, tabla 3.9) y los porcentajes de “Muy de acuerdo” (55%) y “De acuerdo” (37%) suman 92% (anexo 9, tabla 3.10) mayor al 74% (anexo 9, tabla 3.8) obtenido antes de la capacitación. La reducción de 0.56 puntos, representa la mayor reducción de todos los Marcos de investigación. Es probable que se deba a lo poco conocido que son estas variables.

Y finalmente en el marco filosófico las afirmaciones toman como referencia que la realidad se construye (El Constructivismo), que la aceptamos como se nos revela (Fenomenología) y que el único momento donde podemos actuar es el ahora (Terapia Gestalt). Su Media antes de la capacitación es 1.95 (anexo 9, tabla 3.7), sustentado por un 77% (anexo 9, tabla 3.8) que respondió entre “Muy de acuerdo” (35%) y “De acuerdo” (42%).

En las entrevistas, cuando se analiza la fenomenología, aparecen expresiones de lo mágico que son las constelaciones para resolver problemas y entender las cosas, las mismas que son expresadas por personas que incluso desconocen del problema. Y que ello no es posible con las metodologías tradicionales. Estas expresiones respaldan el concepto mostrado por Robl (2019) cuando describe a la fenomenología como una corriente filosófica donde la experiencia se describe tal como se da, sin ser analizada a través de nuestras creencias. No revela una opinión, simplemente la observación. Y cuando se refieren a la percepción de la realidad, manifiestan que hay muchas interpretaciones de la realidad y por consiguiente muchas soluciones. Sin embargo, falta una mayor apertura en los cuadros diligenciales, que permita dar cabida a las opiniones de los mandos intermedios. Pues cada persona piensa de manera diferente, porque la realidad no es absoluta.

Luego de la capacitación, la media se reduce de 1.95 (anexo 9, tabla 3.7) a 1.76 (anexo 9, tabla 3.9) y los porcentajes de “Muy de acuerdo” (46%) y “De acuerdo” (37%) suman 83% (anexo 9, tabla 3.10), mayor al 77% (anexo 9, tabla 3.8) obtenido antes de la capacitación. Ello explica la reducción de la media en 0.19 puntos, que representa la menor reducción de todos los Marcos de investigación. Tener la media más alta de todos los marcos de investigación luego de la capacitación, 1.76 (anexo 9, tabla 3.9) lo califica como el marco mas complejo de entender.

En conclusión, se observa que la media de los marcos de investigación antes de la capacitación, pasa de 2.00 (anexo 9, tabla 3.7) a 1.53 (anexo 9, tabla 3.9) luego de la capacitación. Esta reducción de 0.47 puntos, representa el 23.50% respecto a la media de 2.00.

En el anexo 9, la figura 3.2 y la figura 3.3 muestran respectivamente la media de los Marcos de investigación antes y después de la capacitación.

Estos resultados, no obstante que corresponden a una capacitación y no a una constelación organizacional, coinciden con lo expresado por Gómez (2004) al evidenciar la mejora de los indicadores en las opiniones, creencias, convicciones y niveles de satisfacción de las personas que participaron como cliente, representante u observador en las constelaciones. También coincide con la investigación de Roevens (2008), al expresar en sus conclusiones que varios de los clientes, representantes y observadores cambiaron su mirada de los problemas luego de las Constelaciones Sistémicas Aplicadas.

Y en lo referente a las afirmaciones con la menor y mayor media antes de la capacitación (anexo 9, tabla 3.11) y luego de realizarse (anexo 9, tabla 3.12) observamos que para ambos casos afirmaciones del Marco Referencial registran la menor media. Y específicamente, para antes y después de la capacitación, las afirmaciones del Marco Teórico registran las mayores medias, que como se expreso, se sustente en el poco conocimiento de las variables de estudio.

La afirmación “Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de cambio”. Registra la menor media antes y después de la capacitación. Y es importante verificar la toma de consciencia que se tiene respecto al elemento “volatilidad” del mundo VUCA, que expresa que en el mundo se están observado cambios frecuentes, rápidos y significativos. (Bennett y Lemoine 2014).

En el resultado obtenido en la tabla 3.1 se busca obtener el nivel de conocimiento sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito en los empresarios y directivos de la

provincia de Trujillo, antes de la capacitación, señalando que el 78% de los encuestados tienen un nivel alto de conocimiento y un 22% en el nivel medio. Posterior a la capacitación tabla 3.2 el 100% de los encuestados se posicionan en un nivel alto. Y otra vez, los resultados se revalidan con lo afirmado por Gómez (2004) cuando muestra la mejora de los indicadores en las opiniones, creencias, convicciones y niveles de satisfacción de las personas que participaron en las constelaciones. También se amolda con la investigación de Roevens (2008), cuando concluye que varias de las personas que formaron parte de una constelación, cambiaron su mirada de los problemas.

Al analizar el comportamiento de las afirmaciones que corresponden a las constelaciones organizacionales y al conocimiento tácito, para antes y después de la capacitación, se observa el incremento de las escalas de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” (anexo 9, tabla 3.13 y anexo 9, tabla 3.14) y la migración de “De acuerdo” a “Muy de acuerdo”. En el anexo 9, la figura 3.4 y la figura 3.5 muestran respectivamente la participación porcentual de las afirmaciones respecto a las constelaciones organizacionales y al conocimiento tácito, antes y después de la capacitación.

Este desplazamiento, genera que la media para ambas variables se reduzca luego de la capacitación (anexo 9, tabla 3.15 y anexo 9, tabla 3.16). Este efecto fue también expresado por Gómez (2004), Gómez (2011) y Roevens (2008). En Gómez (2011) afirma que “los participantes cambian significativamente de opinión ante el mismo cuestionario antes y después de las constelaciones sistémicas” (p. 113).

Respecto a las afirmaciones relacionadas a las constelaciones organizacionales, antes de la capacitación (anexo 9, tabla 3.15) y después de la capacitación (anexo 9, tabla 3.16), observamos que las afirmaciones con menor media se refieren a las organizaciones -como ser vivo-, concepto que es compartido por Príncipe (2017) al afirmar que cuando se refiere a lo sistémico lo hace desde el paradigma de sistemas vivos que se caracterizan por dos principios básicos: la supervivencia y la expansión, y ese sentido, las organizaciones son sistemas vivos-sociales. En esa orientación, Kaat y De Kroon (2016), consideran que las organizaciones son sistemas vivos, porque es posible observarlas como una entidad y porque están en permanente interrelación con el mundo exterior, en un permanente proceso de estabilidad e inestabilidad. Igualmente, Echegaray (2013), comparte esta perspectiva cuando expresa que una organización es un organismo vivo. Al respecto, Stam (2016) afirma que, desde una perspectiva sistémica, una organización es un sistema vivo.

Mirar a las organizaciones como un sistema-vivo social, es un paso importante para interiorizar los beneficios del enfoque o perspectiva sistémica. Al respecto Stam (2016), expresa “Esto es único: sólo la perspectiva sistémica puede revelar lo que de verdad está ocurriendo en una empresa” (p.4).

Y como ya se mencionó, los entrevistados expresaron que desde el punto de vista energético la empresa es un “ser vivo”, que querer a la empresa permite tener los resultados esperados y que las constelaciones ayudan a las empresas a “ser mas humanas”.

En relación a las dos afirmaciones con mayor media, están referidas a los principios sistémicos y dinámicas organizacionales. Consideramos que ello no quedo tan claro en los encuestados, pues en la capacitación sólo se llegó a la imagen inicial. Estos conceptos se expresan cuando pasamos al siguiente momento, referido a las intervenciones en la imagen de transición. Sin embargo, ello queda mas interiorizado, en las personas que pasaron por la experiencia de una constelación organizacional.

Sin embargo, los entrevistados luego de la constelación si interiorizaron los principios sistémicos y las dinámicas organizacionales. En relación al primer principio sistémico “Los sistemas quieren estar completos”, manifestaron que para el aniversario de la empresa invitan a los antiguos trabajadores, pues gracias a ellos la empresa está donde está ahora, y que aunque ya no estén, siguen perteneciendo a ella. Coincide con Stam (2016) que sostiene que todos los elementos que forman parte de una organización o en el pasado han sido parte, mantienen su derecho de mantener un lugar en el sistema por siempre.

Respecto al segundo principio” Los sistemas quieren intercambiar”, lo rebautizaron como el principio de la equidad: “dar a cada uno lo que se merece”, puesto que en ámbito organizacional genera un buen ambiente laboral. Expresaron que es necesario ser recíproco, pues la persona tiene que mantener el equilibrio en todas las áreas de su vida. Apoya lo expresado por Echegaray (2013) cuando dice que toda organización sana debe mantener un intercambio vigoroso y ascendente entre sus trabajadores y su entorno, tanto en cantidad como en calidad. Al respecto Stam (2016) complementa la idea, cuando afirma que en las organizaciones debe existir un movimiento permanente entre el tomar y el dar.

Cuando analizan el tercer principio “Los sistemas quieren un orden intrínseco” expresaron que cada cosa debe estar en el lugar que le corresponde y con responsabilidades bien definidas. Confirma lo expresado por Príncipe (2017) al referirse que en la medida en que cada unidad de negocio, área, función y trabajador tenga un lugar claro y seguro, la organización prospera.

En relación al cuarto principio “Los sistemas quieren alcanzar su destino” organización, los entrevistados mencionan que cuando una organización no tiene un propósito, entonces ¿A dónde va? Coincide con Príncipe (2017) quién nos dice que la organización -como ser vivo- quiere lograr aquello para la que fue creada y contribuir al bienestar de la sociedad.

Cuando se refieren a las dinámicas organizacionales, reconocen que las constelaciones organizacionales es un mundo donde se entrelazan las personas, los objetos, los procesos en cualquier tipo de ecosistema y que los problemas no se ubican en los elementos donde se manifiestan, sino en otros elementos cuyos comportamientos impactan en ellos. En esa orientación, Príncipe (2017) dice que desde el enfoque sistémico se privilegia la totalidad y el como se relaciona con sus elementos. Y concluye afirmando que las respuestas se encuentran entre los elementos del sistema y no en ellos.

Y cuando analizan los patrones sistémicos, afirman que las empresas repiten formas de conducta del pasado en contextos presentes que son diferentes, que las conduce a no ver la realidad que está frente a ellas porque son invisibles al comportamiento tradicional. Estas expresiones sostienen lo expresado por Príncipe (2017) cuando afirma que las formas exitosas de resolver un problema que permite a la organización mantenerse con vida, se incorporan a la cultura organizacional y son transmitidas a los nuevos trabajadores. Sin embargo en un entorno tan cambiante, estas alternativas pueden ser perjudiciales.

Y en relación a las afirmaciones relacionadas al conocimiento tácito, antes de la capacitación (anexo 9, tabla 15) y después de la capacitación (anexo 9, tabla 16), las afirmaciones con menor media se refieren a que en las organizaciones existe cierto conocimiento que no puede expresarse pero que es importante para su éxito y se manifiesta en las interrelaciones entre los elementos. Confirman la importancia que le dan a esta forma de conocimiento. Zeballos (2005) lo denomina tácito y lo describe como un conocimiento complejo de expresar con el lenguaje habitual y que compromete a las creencias, intuiciones, mapas mentales, patrones y valores. Chun Wei Ch. (1999), sostiene que, desde la mirada de la organización, para exteriorizar el conocimiento tácito es necesario dar un salto mental, que muchas veces necesita del uso creativo de una metáfora o analogía. En este contexto, Stam (2016) lo denomina “corrientes subterráneas que de pronto se vuelven visibles” (p.1).

Lo expresado es interpretado por los entrevistados al referirse al conocimiento tácito, comparándolo con la fe: no ver, no niega su existencia. Y argumentan que darse cuenta de este conocimiento, haría que las organizaciones fueran más competitivas, eficientes y mejor

comunicadas, favoreciendo a un mejor liderazgo. Ayudaría a los gerentes y dueños de las empresas a mirar los hechos desde una perspectiva diferente, y sentir esta nueva experiencia desde un plano tridimensional.

En ese sentido, tomar consciencia de la existencia del conocimiento tácito y su importancia en las organizaciones, es aceptar los beneficios del enfoque sistémico. Es mirar y sentir una situación manteniendo la vista en las interconexiones y relaciones que se generan con los otros elementos. Echegaray (2017).

En referencia a las dos afirmaciones con mayor media, están relacionadas a la inteligencia del espacio y a la inteligencia del cuerpo. Y nuevamente, el haber trabajado la constelación hasta la imagen inicial no dio oportunidad a evidenciar lo que Echegaray (2013) dice al respecto: “De ese modo, el espacio se vuelve “inteligente”. Las reglas ocultas de un sistema están cifradas en el lenguaje espacial, no verbal” (p.69) y “El cuerpo “sabe” cosas que la mente desconoce” (p.69). Y nuevamente afirmamos, que estas experiencias si se evidenciaron durante el desarrollo de las constelaciones organizacionales.

Sin embargo, a nivel de las entrevistas, confirman lo expresado por Echegaray (2013) cuando interpretan la espacialidad “desde donde” y “como” los elementos se relacionan y se miran, lo que incide en la percepción de la realidad. Y con respecto a la inteligencia corporal, afirman que el cuerpo se adelanta a situaciones a ocurrir. Incluso una participante llegó a decir “yo...soy una bruja” porque con antelación algunos eventos futuros a suceder.

Con respecto a las afirmaciones con menores y mayores medias antes de la capacitación (anexo 9, tabla 3.17) y después de la capacitación (anexo 9, tabla 3.18), llama la atención la mayor aceptación de las afirmaciones referidas a la visualización del conocimiento tácito.

Del análisis de los elementos adicionales considerados en la solución del problema (toma de decisiones) luego de la capacitación y expresados en el cuestionario de salida, se muestra que estos incorporan los conceptos desarrollados durante la capacitación. El anexo 6 consolida las respuestas que evidencian la aplicación de los conceptos, como: el Triangulo de Polaridades (Saber, Hacer y Relaciones), las cinco Necesidades Fundamentales, las interrelaciones entre los elementos, las variables del entorno o mundo VUCA, entre otros.

Es importante saber que tres horas de aprendizaje puede influir en la manera de mirar al mundo y crear nuevas realidades que ayuden a generar nuevos caminos para la solución de los problemas. Si bien, para esta etapa sólo se llegó a la imagen inicial de una constelación organizacional, los resultados coinciden con las investigaciones de Gómez. (2004) y

Roevens (2008), que como lo mencionamos al analizar el impacto de la capacitación en los marcos de investigación, los participantes cambiaron su mirada de los problemas.

Al analizar el impacto de las constelaciones organizacionales realizadas a tres personas que trajeron sus propios temas para constelar, el efecto en sus creencias fue mucho mayor, que se evidencia por lo expresado en sus entrevistas. El conocimiento tácito se evidenció durante la constelación, gracias a las intervenciones realizadas, las mismas que son detalladas por Echegaray (2013). Es necesario anotar que mi formación como Constelador Organizacional y Consultor Sistémico en CONGRUENCIA y mi experiencia con clientes previos, apoyo el desarrollo de la constelación. Como bien lo menciona Gómez (2011), “Para ser facilitador de constelaciones sistémicas en organizaciones se necesita de una preparación previa” (p.116)

Las tres personas consiguieron incorporar una nueva mirada del tema constelado, incorporando nueva información que puede servirle para su toma de decisiones al momento de decidir que estrategias tomar, para alcanzar lo que desean lograr.

Y nuevamente, estos resultados se ratifican con lo expresado por Gómez (2005) y Roevens (2008), al afirmar que las constelaciones ayudan a las personas que participan en ellas, a modificar su mirada hacia los problemas. Gómez (2011) alega “Que las constelaciones sistémicas en las organizaciones ofrecen nuevas perspectivas y nuevas oportunidades para abordar las cuestiones organizativas” (p. 115).

En esa línea, Weber (s.f.) concluye que “El trabajo con Constelaciones en Organizaciones permite obtener, en un mínimo de tiempo, un gran número de informaciones relevantes acerca de un sistema” y continúa afirmando que las Constelaciones Organizacionales es un método idóneo y eficaz, que permite en un periodo muy corto de tiempo, conseguir una sorprendente cantidad de información referente de la dinámica y la estructura de un sistema laboral o de una organización. Y concluye afirmando que una y otra vez parece increíble, cuan adecuado puede ser la representación de las dinámicas de un sistema, mediante la conformación de la imagen interior de uno de sus integrantes, apoyándose de la participación de representantes.

Al respecto, Scharmer (2017), creador de la Teoría U, denomina “presenciación”, combinación de las palabras “presencia” y “sensación” a esa forma de actuar desde el futuro a medida que emerge, y es únicamente desde ese estado donde se manifiestan las nuevas perspectivas. “O quizá sea mejor decir, es el estado en que el germen de algo nuevo, ¿algo que ya existía en el campo nos encuentra?” (Stam, 2017, p.104).

Y añade Stam (2016) que “las constelaciones son la forma más rápida que conozco de alcanzar el estado de presenciación” (p.104). Esta afirmación, consolida la importancia de las constelaciones en cocrear el futuro emergente, una futura posibilidad que está buscando emerger.

Bajo esta perspectiva, se considera que los beneficios de las constelaciones organizacionales en visibilizar el conocimiento tácito vienen siendo ya validado en otras investigaciones desarrolladas principalmente en Europa. Al respecto, Gómez (2011), concluye:

Si se compara los resultados de los trabajos más importantes desarrollados en Europa, especialmente en Alemania, Inglaterra, Francia y España, entre otros, por Ruppert, Jurg, Motto (Roevens, 2008), Echegaray (2008) y Gómez (2005), se puede deducir que los resultados que ofrecen son bastante similares y con un alto nivel de unidad sobre las diferentes aplicaciones de las constelaciones sistémicas en las organizaciones. (p. 106)

Por ende, Gómez (2011) también sostiene que el trabajo con constelaciones sistémicas en las organizaciones es un tema innovador para las áreas de la investigación científica en Europa. Pues las dos tesis doctorales en España y Holanda (Gómez, 2005 y Roevens, 2008) que usan el modelo de las constelaciones sistémicas en las organizaciones representan un hito para una travesía iniciada, que cada día consigue un mayor desarrollo a nivel mundial. Y que el estudio realizado en los Países Bajos, ha creado una gran “mancha de aceite”, que ha permitido que el modelo de las constelaciones vaya siendo conocido en las universidades y en los diversos espacios profesionales.

Respecto a la realización de las constelaciones organizacionales y las entrevistas realizadas, se procedió a analizar las entrevistas utilizando el ATLAS.ti. (anexo 7). Este proceso ayudó a la identificación de 15 categorías: Aprender a aprender, Conocimiento Tácito, Espacialidad, Fenomenología, Inteligencia Corporal, Interrelación de elementos, La empresa como un ser vivo, Los sistemas quieren estar completos, Los sistemas quieren intercambiar, Los sistemas quieren lograr su destino, Los sistemas quieren un orden intrínseco, Mundo VUCA, Origen e historia de las organizaciones, Patrones Sistémicos y Percepción de la Realidad.

En cada categoría se observa una mayor interiorización de las dimensiones de las dos variables. Es como si la constelación organizacional les haya facilitado desarrollar el “Ojo mágico”. Al respecto Echegaray (2017) afirma:

Unos ojos que no se fijan en el detalle, sino que tratan de captar el todo; que ven la forma, pero la forma acomodada en el fondo; unos ojos que no observan, sino que perciben. Aprender la perspectiva sistémica significa educar la percepción. (p.42).

La observación analiza, fija detalles. En cambio, la percepción, presiente sin valorar, acepta, aprehende.

Gómez (2010) menciona que una de las conclusiones más relevantes en la investigación de Roevens se refiere a que los consteladores organizacionales, clientes, representantes y observadores modifican sus miradas respecto a los problemas y los perciben con renovadas actitudes renovadas formas de pensar. Gómez (2010).

Y Roevens (2008) complementa su investigación al manifestar que las constelaciones ayudan a las personas a sentirse más conectados con los sistemas que forman parte.

Afirma también que la actitud fenomenológica es una buena base para el trabajo en las constelaciones. Que el pensamiento del mundo es limitado y limitante; en ese sentido la observación fenomenológica ayuda a ir más allá de ese límite.

Y finalmente, el modelo sistémico - fenomenológico permite visualizar el conocimiento tácito y elaborar el Mapa estratégico de la constelación organizacional. Y recoge la información revisada y generada por la investigación. Permite, de una sola mirada, darse cuenta de lo sistémico que es la conducción de las empresas desde la perspectiva de un sistema vivo y en un mundo muy diferente al como era antes. Que está expuesto a factores de impacto internos y externos que se interrelacionan entre ellos, muchas veces desde la fenomenológica. Que es necesario atender los cuatro principios sistémicos, honrar su Origen y su Historia y descifrar los Patrones Sistémicos. Y de hacerlo de manera correcta, el beneficio será aperturarse a su conocimiento tácito, útil para su expansión y supervivencia.

## V. CONCLUSIONES

Se identificó el nivel de conocimiento sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito en los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes y después de la capacitación de conocimiento del tema. El cual es alto y más después de la capacitación, evidenciándose que la capacitación posibilitó cambiar paradigmas de interpretación de los hechos de varios de los participantes.

Se analizó la información que los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo utilizan para resolver sus problemas empresariales, antes después de la capacitación de conocimiento del tema, facilitándose la identificación de 15 categorías: Aprender a aprender, Conocimiento Tácito, Espacialidad, Fenomenología, Inteligencia Corporal, Interrelación de elementos, La empresa como un ser vivo, Los sistemas quieren estar completos, Los sistemas quieren intercambiar, Los sistemas quieren lograr su destino, Los sistemas quieren un orden intrínseco, Mundo VUCA, Origen e historia de las organizaciones, Patrones Sistémicos y Percepción de la Realidad. Estas categorías son la base para elaborar el modelo sistémico - fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito.

Se analizaron las experiencias vividas por un grupo de empresarios y directivos la provincia de Trujillo que ha sido constelados, éstas constelaciones organizacionales permitieron que los clientes accedan al conocimiento tácito, evidenciado por el diagnóstico o pronóstico presentado, las opciones que nacen, los temas abandonados a los que hay que darle mayor atención y las impresiones que se llevaron. Además se observó el uso de nuevos conocimientos como el triángulo de polaridades, la interrelación entre los elementos de un sistema organizacional, la premisa que somos parte de varios sistemas lo cuales eventualmente se superponen, los patrones sistémicos, las constelaciones organizacionales, la incorporación de nuevos recursos, el mundo VUCA para la reformular estrategias, el enfoque sistémico para cambiar la perspectiva de los líderes, la historia de la organización, y cuestionarse cuál es el problema, cambiar su mirada a los futuros emergentes, y al destino de la organización.

Se propuso el modelo sistémico - fenomenológico que permita visualizar el conocimiento tácito en las empresas privadas y públicas realizándose un mapa estratégico de la constelación organizacional que ayudará con las estrategias identificadas, acompañadas de sus respectivas acciones, a comprender de una manera sistémica el camino que hay que

transitar. Se inicia con el primer contacto con el cliente, pasa por la imagen de solución y termina con el plan de acción. Y en ese recorrer, incorporar el conocimiento tácito.

Finalmente se determinó que las Constelaciones Organizacionales si permiten visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas de la provincia de Trujillo - 2019. Por tanto, Las Constelaciones Organizacionales basadas en un modelo sistémico - fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito en empresas privadas y públicos ofrece el beneficio de un mejor diagnóstico del problema consultado.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones están orientadas a complementar la investigación referente a la perspectiva sistémica, estimular a las universidades a considerar en sus planes de estudio los conceptos sistémicos, invitar a los consultores y coaches a formarse como consteladores organizacionales y consultores sistémicos, a los gremios empresariales a capacitar a sus agremiados en temas sistémicos, a los empresarios y gerentes, a atreverse a usar las constelaciones organizacionales como una alternativa para el diagnóstico de temas que quieren resolver.

Para los investigadores

- 6.1 Es fundamental complementar la investigación usando otros diseños de investigación, considerando que este tema es relativamente nuevo y que requiere ser estudiado con mayor profundidad para mejor su comprensión, precisión y permitir generalizar los resultados a otras poblaciones.
- 6.2 Crear Círculos de Investigación que permita crear una Inteligencia Colectiva, gracias la colaboración de todos los investigadores interesados en este tema.

Para las universidades

- 6.3 Es necesario analizar la posibilidad de desarrollar la perspectiva sistémica en sus aulas de aprendizaje, a nivel de pregrado y posgrado, a fin que el estudiante y el docente desafíe los problemas de la vida y del mundo desde esta perspectiva. Es necesario cambiar rígidos patrones de comportamiento desde los cuales se conducen muchas universidades.

Para los consultores y coaches

- 6.4 Se les sugiere complementar sus conocimiento y experiencias con conceptos relacionados a la consultoría sistémica y constelaciones organizacionales que permita ampliar sus recursos en bienestar de las empresas y personas con quienes interactúan y ayudan.

Para los gremios empresariales

- 6.5 Invitar a consultores sistémicos, coaches sistémicos y consteladores organizacionales a realizar talleres promocionales que permitan poner a disposición de sus agremiados estos conceptos y nuevos saberes. Estar dispuestos a experimentar con nuevas formas de interpretar el ámbito empresarial.

Para los empresarios y gerentes

6.6 Aventurarse a ser disruptivos con algunas creencias, paradigmas y patrones de comportamientos para ver y sentir a las organizaciones como seres vivos - sociales que están en un permanente proceso de expansión y supervivencia en un mundo Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Y que para mantener la salud organizacional es necesario prestar atención a los cuatro principios sistémicos, respetar el Origen y su Historia y comprender la los Patrones sistémicos. Mas que estar pendiente de los factores de impacto internos y externos, es inevitable descifrar sus interrelaciones, y acceder al conocimiento tácito que lo ayudará en la conducción de sus organizaciones.

## VII. PROPUESTA

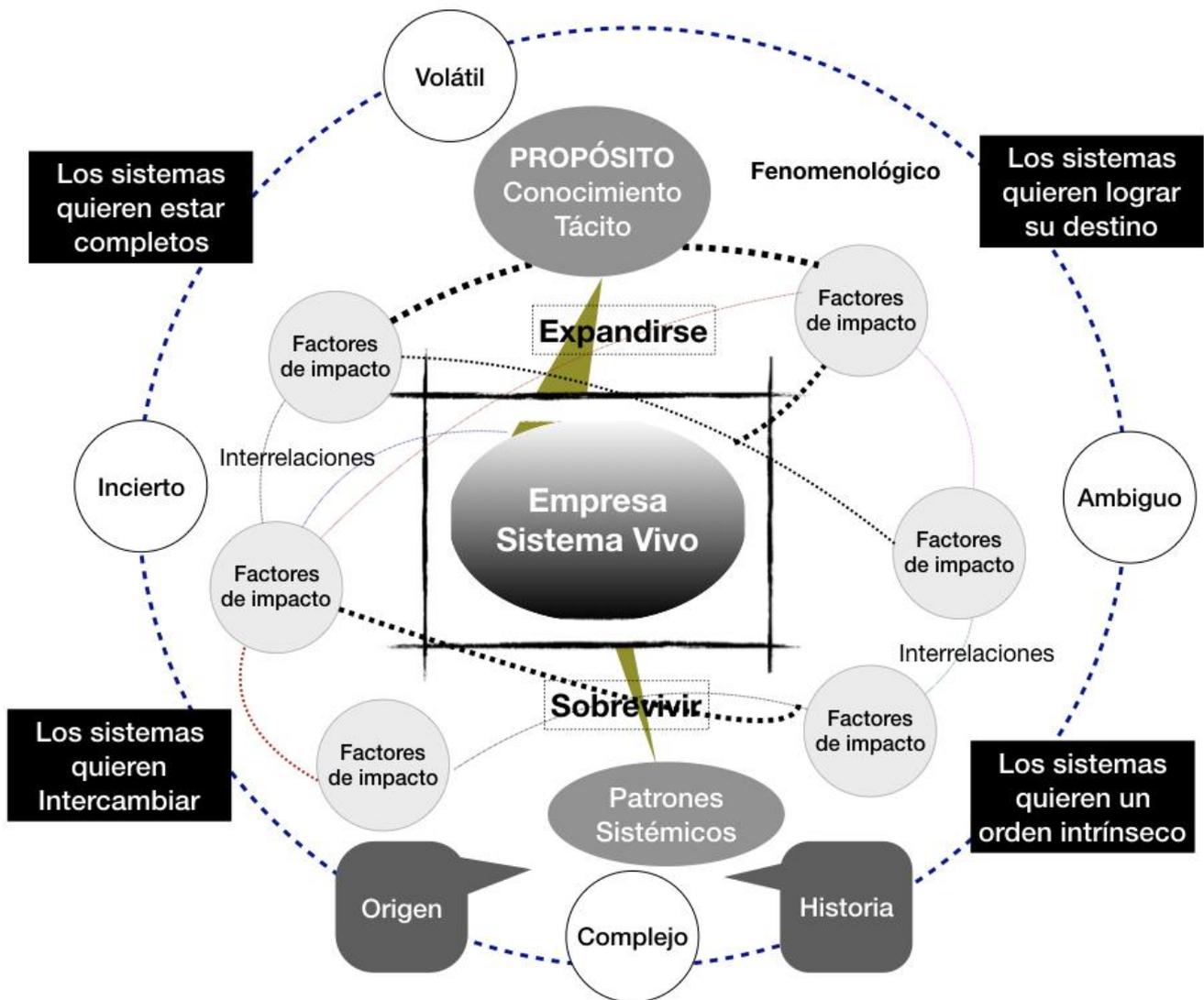
### Fundamentación del modelo sistémico - fenomenológico

Este modelo, responde a mi experiencia como constelador organizacional, la información consultada, los cuestionarios aplicados, las constelaciones organizacionales desarrolladas y a las entrevistas realizadas. Esta orientado a lograr el propósito de una Constelación. Montgomery. (2012) define al Propósito a la manera como una empresa “se describe a si misma en los términos más esenciales posibles: su razón de existir, el valor único que propone al mundo, lo que la distingue y le da importancia”. (p.69). Parafraseando a Montgomery, diremos que el Propósito de la Constelación es hacer visible el conocimiento tácito.

El modelo se sustenta en considerar a las organizaciones cómo sistemas vivos - sociales, que están un permanente proceso de sobrevivir y expandirse, y en un permanente intercambio con el Mundo VUCA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, materializados en Factores de Impacto internos y externos interrelacionados. Y desde la perspectiva o enfoque sistémico, requiere alinearse con los cuatros principios sistémicos: Los sistemas quieren estar completos, los sistemas quieren intercambiar, los sistemas quieren un orden intrínseco y los sistemas quieren alcanzar su destino. Estos principios, constituyen la “Brújula de Desarrollo” de la Organización.

En complemento, la organización debe honrar su Origen y su Historia. El Origen es el punto de partida de la organización, y su Historia, constituye la base para su presente, construida sobre la base de Patrones Sistémicos, que fueron solución en algún momento, pero pueden ser perjudiciales en contextos diferentes.

Y finalmente lo fenomenológico y el conocimiento tácito queda muy explicado por Echegaray (2013) cuando concluye que “La expresión de percepciones y sensaciones es el dato fenomenológico que sirve para sacar a la luz las realidades ocultas del sistema y resolver dinámicas ocultas”. (p.88)



Modelo sistémico - fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito en las empresas privadas y públicas.

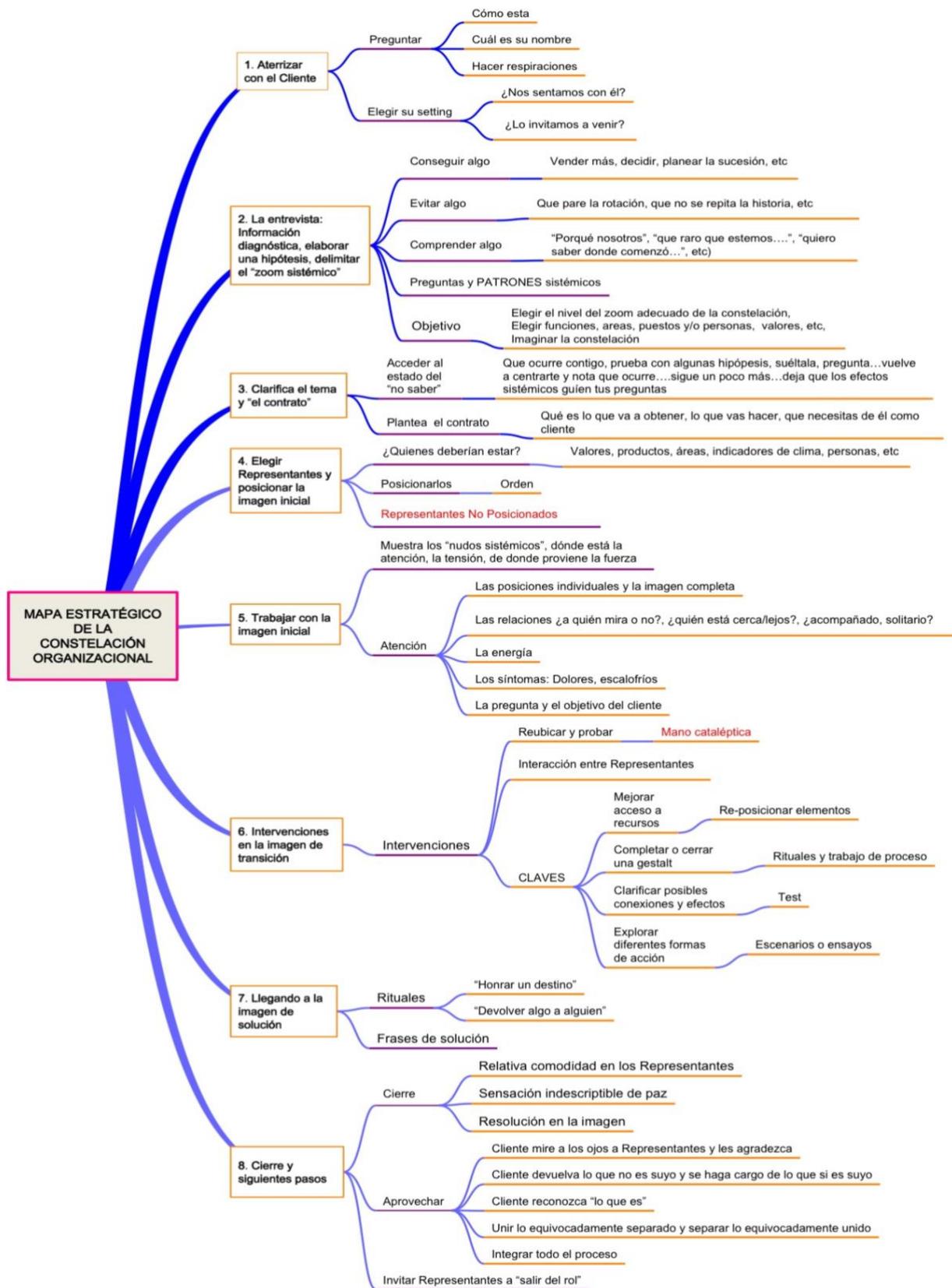
Mapa estratégico de la constelación organizacional

La herramienta propuesta refleja un mapa estratégico para alcanzar el Propósito de la constelación, que se refleja en el conocimiento tácito. Kaplan R. y Norton D. (2008) expresan que “independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva”. (p.82). Complementando la propuesta, Kaplan y Norton (2004) crean una definición del mapa estratégico: “Mapa estratégico: Cómo describir la forma en que la organización crea valor”. (p.36). Es decir, “Proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización” (Kaplan y Norton, 2004, p. 96).

Tomando como referencia los conceptos expuestos, el mapa estratégico de la constelación permite alcanzar su propósito: conocimiento tácito, mediante ocho estrategias: Aterrizar con el cliente, la entrevista, clarificar el tema, elegir representantes y posesionarlos, trabajar con la imagen inicial, intervenciones, imagen de solución y cierre. La descripción de cada una de las ocho estrategias se identifica con los ocho pasos necesarios para construir una constelación, Príncipe (2017), ya detallados en la presente investigación

Cada estrategia tiene acciones que hacen posible alcanzar cada estrategia. Este mapa se fundamenta en los contenidos desarrollados en la Certificación en Constelaciones Organizacionales y Consultoría Sistémica - Lima (Perú) - 5ta Generación. Lima. CONGRUENCIA Consultoría Sistémica. Príncipe (2017).

Este mapa integra las estrategias para ayudar a una organización, pues como bien lo menciona Echegaray (2013), “Una constelación organizacional es una herramienta que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en una organización para tratar de comprenderlas, corregirlas o dar claves de solución”. (p. 65).



Mapa estratégico para alcanzar el Propósito de la constelación

## Talleres

La propuesta considera dos tipos de actividades: talleres de capacitación y el uso de las redes sociales, orientados a difundir los conceptos relacionados al enfoque sistémico y las constelaciones organizacionales. El objetivo es que las personas interesadas en sus beneficios, puedan conocer y experimentar las constelaciones, desde el lugar de cliente, participante u observador.

7.1. Talleres de Capacitación. De duración variable. Hay talleres que duran horas, otros días y las Certificaciones puede tomar incluso más de un año. A continuación, se muestra los términos de referencia del taller desarrollado en la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, que se utilizó para la capacitación de la presente investigación. Ver presentación en el (anexo 10).

Inteligencia Sistémica para el  
Desarrollo organizacional  
Del síntoma al problema y la solución



CAMARA de COMERCIO  
de LA LIBERTAD

### 1. Alcance

Taller innovador que permite indagar nuevas opciones para los desafíos organizacionales e implementar una metodología de intervenciones sistémicas. A veces, las organizaciones experimentan diferentes problemas: la organización no se desarrolla adecuadamente, los clientes desaparecen, la innovación pierde

presencia, los trabajadores están en permanente conflicto, la rotación aumenta, etc.

¿Dónde está el error? Un análisis racional nos puede dar pistas o indicar parte del problema, pero nunca una visión general. Las Constelaciones Organizacionales nos dan el eslabón perdido.

Mediante el uso de las Constelaciones Organizaciones se logra descubrir dinámicas ocultas que están funcionando e las empresas, de una forma sencilla y directa.

Problemas complejos, relacionados a la estructura organizacional, al liderazgo o al reconocimiento apropiado y genuino de los trabajadores, pueden tener soluciones muy sencillas.

En este taller, mostraremos la potencialidad de esta excepcional herramienta y ayudaremos a resolver temas o casos de los participantes.

## 2. Objetivos

- Conseguir conocimientos básicos para integrar el método de las Constelaciones Organizacionales en el proceso de gestión, dirección, coaching, consultoría y formación como una herramienta para el diagnóstico y resolución de problemas.
- Comprender los mecanismos que conducen a una situación problemática y lograr una visión general de la dinámica relacional.
- Desarrollar estrategias alternativas de soluciones.

## 3. Metodología

Las constelaciones se enmarcan dentro de las terapias fenomenológicas, (se trabaja desde la experiencia), sistémicas y grupales.

El taller se inicia presentando conceptos de relacionados al enfoque sistémico, constelaciones organizacionales y los principios sistémicos para comprender las organizaciones como sistemas vivos que comparten dos principios básicos: la supervivencia y la expansión.

Luego, consultaremos quien desea trabajar algún tema o “constelar”. Mediante la elección de representantes y su movimiento, la persona que va a trabajar puede ver desde otro lugar la dinámica personal u organizacional, y así avanzar hacia una solución. El facilitador ayudará a visualizar el camino hacia la solución, desde un lugar de respeto.

Todas las personas que asisten, trabajan de una u otra manera, ya sea como representantes (opcional), resonando con experiencias de otros/as o participando de los ejercicios grupales, mirándose en el contexto de su sistema. Esta metodología tiene alcances muy efectivos que están orientados hacia la acción.

#### 4. Utilidad

Este taller puede ser útil, si los problemas son persistentes en tu organización y las intervenciones tradicionales traen poco, o sólo un alivio temporal. El enfoque sistémico es apropiado en las siguientes circunstancias:

- ¿Porqué nos pasa siempre lo mismo? (en términos de robos, alta rotación de personal, o cualquier situación reiterativa).
- No está clara la causa del problema.
- Los métodos tradicionales no han resuelto el problema
- Las personas muestran buena voluntad, pero ni aun así funcionan las intervenciones.
- Hay muchos conflictos en nuestro equipo y nos sabemos cómo generar trabajo en equipo.
- La energía parece salirse del sistema, también de los recién llegados
- ¿Sigo en esta organización o me cambio?
- Me gustaría emprender, hay algo que siento que no me deja y no sé qué es.
- ¿Cual candidato/a se acomoda más a la organización (selección de personal)?
- Hace 2 años las ventas cayeron considerablemente y no sabemos por qué.
- ¿Cómo hacemos para recuperar el posicionamiento de la organización?
- ¿Qué podemos mejorar del clima organizacional del área "x"?
- ¿Cómo gestionar el cambio con efectividad?
- ¿Cómo tomar mayor seguridad frente a estos desafíos?

#### 5. Contenidos

- Principios sistémicos generales para comprender las organizaciones: Cómo “controlan” los sistemas organizacionales y también las condiciones necesarias para que éstas puedan prosperar.
- Constelaciones Organizacionales: Representación espacial de los temas que se traen al taller, identificando esos puntos ciegos donde usualmente reside la solución.

## 6. Lugar y Duración

- Se desarrollará en las instalaciones de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad.
- Duración de 03 horas

## 7. Facilitador

Héctor Percy Luján López

Consultor y Coach Sistémico | Constelador Organizacional.

Ingeniero Industrial con MBA en ESAN, egresado de la Maestría en Docencia Universitaria, Tercer año de Doctorado en Administración, Coach de Vida, Coach de Equipos de Trabajo y Coach Ejecutivo por la ICC (International Coaching Community), Coach Educativo certificado por la Universidad Cardenal Herrera de Valencia (España), Certificación en Neurociencias aplicadas al Liderazgo y Coaching, Certificación Internacional en Constelaciones Organizacionales y Consultoría Sistémica, Certificación Internacional del Método LEGO® SERIOUS PLAY®, Certificación en POINTS OF YOU y Certificación en Evaluación de Estilos de Pensamiento Benziger.

Importante experiencia de gestión en organizaciones líderes del sistema financiero, manufactura, comercialización, educación y sector público. Docente Universitario y Facilitador en desarrollo personal y organizacional.

7.2. Uso de la Redes Sociales. En este mundo hiperconectado, las redes sociales hoy en día se constituyen en uno de los recursos tecnológicos mas potentes en las que las personas del mundo entero tienen ingreso a todo el saber y a toda la información de forma rápida. En ese sentido, estos medios virtuales de interacción social se pueden utilizar como herramientas que desarrollen los conocimientos y experiencias de las personas en temas de su interés, permitiendo un aprendizaje eficaz y colaborativo. Considerando los beneficios de las redes sociales, se propone intensificar la difusión del enfoque sistémico y las constelaciones organizacionales utilizando de preferencia las siguientes redes sociales, que corresponden a empresas y personas con mayor legitimidad en nuestro medio:

### 1. Paginas Web

- Bert Hellinger Instituut Nederland  
<https://www.hellingerinstituut.nl/en/>
- CONGRUENCIA Consultoría Sistémica

<https://www.congruencia.pe>

- Emaná

<https://emana.net>

- Geiser

<http://www.geiserworks.com>

- Infosyon

<https://infosyon.com/es/menu-de-inicio/>

- Insa Sparrer | SySt®-Institut

<https://syst.info/dozent/insa-sparrer>

- KABUSHA Consultoría Sistémica

<http://www.kabusha.pe>

## 2. Fan Page

- Emaná

<https://www.facebook.com/emanaformacion/>

- Guillermo Echegaray

<https://www.facebook.com/guillermo.echegaray.71>

- Jimmy Calderón M.

<https://www.facebook.com/jimyconsultor/>

- Julio Príncipe Portocarrero

<https://www.facebook.com/JulioPrincipeP/>

- KABUSHA Consultoría Sistémica

<https://www.facebook.com/kabusha.consultoria.sistemica/>

## 3. Canales de YouTube

- Emaná

<https://www.youtube.com/channel/UC1nPpgaPRfTQxD0Opb857Jw>

- Geiser

<https://www.youtube.com/channel/UC3hIKT5LrseKBSJyvScmA3A>

## Referencias

- Alcaide F. (2015, octubre 23). 9 causas por las que fracasan las empresas. Sintetia. Recuperado de <https://www.sintetia.com/9-causas-por-las-que-fracasan-las-empresas/>
- Bennett N. y Lemoine J. (2014, enero/febrero). What VUCA Really Means for You Harvard Business Review, Vol. 92, No. 1/2, 2014. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Caballero A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos. México. CENGAGE Learning.
- Chau E. (2018, mayo 29). Produce: micro y pequeñas empresas aportan 24% al PBI nacional. Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>
- Chun Wei Ch. (1999). La organización inteligente. México. Oxford University Press
- De Geus A. (2011). La empresa viviente. (2a. ed.). Buenos Aires. Granica.
- De Kroon A. (2015). Experiencias como coach sistémico. México. Herder.
- De Lope A. (2016). La Visión Sistémica-HS. (3a. ed.). España. Letras de Autor. Edición Kindle.
- Díaz K. (2017, enero 28). Por falta de un plan de negocios, el 70% de las empresas desaparece. Capital. Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/por-falta-de-un-plan-de-negocios-el-70-de-las-empresas-desaparece-noticia-1027036>
- Echegaray G. (2017). Empresas con Alma, empresas con Futuro. Madrid. Pirámide.
- Echegaray G. (2013). Para comprender las Constelaciones Organizacionales. Verbo Divino. Edición Kindle.
- Echegoyen J. (1997). Historia de la Filosofía. Volumen 3: Filosofía Contemporánea. Editorial Edinumen. Recuperado de <https://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiacontemporanea/Sartre/Sartre-Fenomenologia.htm>
- Eichholz J.C. (2015). Capacidad adaptativa. Colombia. Ediciones de la U.
- Figueroba A. (Sin fecha). Focusing: la psicoterapia corporal de Eugene Gendlin. Psicología Clínica. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/clinica/focusing-eugene-gendlin>
- Flores M. (2016, abril 23). Por qué llegar a integrar el Fortune 500 no garantiza el éxito permanente de las empresas. Emol Social. Recuperado de

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/22/799375/Renovacion-del-Fortune-500.html>

Gestión (2017, noviembre 01). Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan antes de cumplir 5 años de vida. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ocho-10-emprendimientos-fracasan-cumplir-5-anos-vida-149066>

Gibson R. (2000). Preparando el futuro. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Gómez F. (2004). Técnicas y Métodos para la intervención social en las organizaciones (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Gómez F. (2011). El cambio en las organizaciones con el modelo de constelaciones sistémicas. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

Grupo Romero (2016, setiembre, 30). Cinco motivos por los que fracasan los emprendimientos en el Perú. Tu negocio. Recuperado de <http://www.pqs.pe/tu-negocio/por-que-fracasan-emprendimientos-en-peru>

Heifetz R., Grashow A. y Linsky M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. Barcelona. Paidós.

Hernández J. (Sin fecha). Conocer la Gestalt. Monografías. Recuperado de <https://www.monografias.com/docs110/conocer-gestalt/conocer-gestalt.shtml>

Hernández R., Fernández C. y Baptista L. (2014). Metodología de la Investigación. (6a. ed.). México. McGraw-Hill

Hidalgo A. (2009, diciembre). Un Enfoque Fenomenológico y Sistémico de la Economía Política Global. Scielo. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2009000300002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2009000300002)

INEI (2019). Demografía Empresarial en el Perú. II trimestre 2019. INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf)

INEI (2017). Perú: Estructura Empresarial, 2017. INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1/586/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1/586/libro.pdf)

Infosyon. (Sin fecha). Bienvenidos. Recuperado de <https://infosyon.com/es/menu-de-inicio/>

Instituto de Terapia Gestalt (Sin fecha). La Terapia Gestalt. Recuperado de <http://www.itgestalt.com/terapias/>

- Kaat S. y De Kroon (2016). Consultoría Sistémica. Nederland. Systemicbooks. Edición Kindle
- López R. (2012). Innovación del Modelo de Negocios: Propuesta de un Modelo Holístico (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.
- Martínez R. (2013). El manual del estratega. España. Ediciones Gestión 2000.
- Montoya L. (2010). Gestión de Sistemas de Integración Empresarial desde una Perspectiva Biológica. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Colombia. Colombia
- Morales A. (2017, enero 10). El 90% de los startups en el Perú no sobreviven más de un año. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280>
- Navarro J. (2001) Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio. (Tesis de Doctorado). Universidad de Barcelona. Barcelona
- Nonaka I. Y Takeuchi H. (1999). La organización creadora del conocimiento. México. Oxford University Press
- Palma E. (2014, diciembre 12). Sinopsis del libro “La Quinta Disciplina”. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/sinopsis-del-libro-la-quinta-disciplina/>
- Porter M. (2013, febrero 21). Michel Porter: Estrategia Organizacional. En YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GJvx35BfLw0>
- Príncipe J. (2017). Constelaciones organizacionales. Lima. Empresa Activa.
- Príncipe J. (2017). Certificación en Constelaciones Organizacionales y Consultoría Sistémica - Lima (Perú) / 5ta Generación. Lima. CONGRUENCIA Consultoría Sistémica
- Quiroga G. (2017, marzo 06). 5 grandes empresas que quebraron por dejar de ser innovadoras. Zona Ejecutiva. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/5-grandes-empresas-que-quebraron-dejar-innovadoras-noticia-1973092>
- Randstad (2017, setiembre 25). Cómo desenvolverse en un mundo vuca. Randstad. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/como-desenvolverse-en-un-mundo-vuca/>
- Roevens J.L. (2008). Systemic Constellations Work in Organizations. (Tesis de Doctorado). Universidad de Tilburg (Países Bajos).
- Roca R. (2015). Knowmads, los trabajadores del futuro. Colombia. Ediciones de la U.

- Romero L. (2009). El constructivismo. Monografías. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos75/constructivismo/constructivismo.shtml>
- Rosselet C. y Senoner G. (2013). Management Inteligente. Constelaciones Organizacionales en Empresas. México. Herder.
- Ruiz F. (2018). Liderazgo, Presencia y Corporalidad. España. Emaná.
- Sanhueza G. (2011). Constructivismo. Monografías. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos11/constru/constru.shtml>
- SCRIBD. (Sin fecha). Constructivismo (Filosofía). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/184540368/Constructivismo-filosofia>
- Scharmer O. (2017). Teoría U (2a. ed.). Barcelona. Editorial Eleftheria. Edición Kindle
- Siems M. (2002). Tu cuerpo sabe la respuesta. Bilbao. Ediciones Mensajero
- Segarra M. Y Bou J. C. (2005). Tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. España. Revista de economía y empresa.
- Senge P. (2005). La quinta disciplina. (2a. ed.). Buenos Aires. Granica.
- Stam J.J. (2016). Alas para un cambio. Systemicbooks. Edición Kindle.
- Stam J.J. y Schreuder B. (2017). Coaching sistémico. Holanda. Systemicbooks.
- Stam J.J. (2014). Campos de conexión. México. Herder.
- Stam J.J. y Schreuder B. (2018). Liderazgo sistémico. Holanda. Systemicbooks.
- Tecnológico de Monterrey | Innovación Educativa (2016, julio 25). Triangulación de instrumentos para análisis de datos. En YouTube. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=0OG\\_0LBT\\_VA](https://www.youtube.com/watch?v=0OG_0LBT_VA)
- Vera A. (2012). Desde la idea inicial hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. (3a. ed.). Lima. Universidad de San Martín de Porres.
- Weber G. (Sin fecha). “Gunthard Weber - Constelaciones Organizacionales. Recuperado de <https://aebh.net/wp-content/uploads/2013/07/Gunthard-Weber-Constelaciones-Organizacionales.pdf>
- Wei Ch. (1998). La Organización inteligente. México. Oxford University Press
- Zeballos F. (2005). Gestión del conocimiento tácito. Uruguay. Universidad Católica

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Introducción

| Concepto                    | 2016      |           |           |           | 2017      |           |           |           | 2018      |           |           |           | 2019      |           | Var. %<br>II Trim.<br>2019/18 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|
|                             | I Trim    | II Trim   | III Trim  | IV Trim   | I Trim    | II Trim   | III Trim  | IV Trim   | I Trim    | II Trim   | III Trim  | IV Trim   | I Trim    | II Trim   |                               |
| Stock al inicio del periodo | 2 042 992 | 2 084 725 | 2 085 499 | 2 108 295 | 2 124 280 | 2 177 500 | 2 216 081 | 2 258 741 | 2 303 511 | 2 332 218 | 2 379 445 | 2 430 812 | 2 393 033 | 2 438 636 | 4,6                           |
| Altas 1/                    | 63 658    | 63 940    | 70 390    | 64 849    | 68 746    | 67 976    | 78 754    | 68 416    | 66 067    | 63 748    | 63 721    | 70 547    | 76 764    | 72 365    | 13,5                          |
| Bajas 2/                    | -47 097   | -47 391   | -46 740   | -49 588   | -26 590   | -39 322   | -47 506   | -34 718   | -37 449   | -27 711   | -22 974   | -45 052   | -31 065   | -31 165   | 12,5                          |
| Otros Ingresos y salidas 3/ | 25 172    | -15 775   | -854      | 724       | 11 064    | 9 927     | 11 412    | 11 072    | 89        | 11 190    | 10 620    | -63 274   | -96       | 183 104   | -                             |
| Variación neta 4/           | 16 561    | 16 549    | 23 650    | 15 261    | 42 156    | 28 654    | 31 248    | 33 698    | 28 618    | 36 037    | 40 747    | 25 495    | 45 699    | 41 200    | -                             |
| Stock al final del periodo  | 2 084 725 | 2 085 499 | 2 108 295 | 2 124 280 | 2 177 500 | 2 216 081 | 2 258 741 | 2 303 511 | 2 332 218 | 2 379 445 | 2 430 812 | 2 393 033 | 2 438 636 | 2 662 940 | 11,9                          |
| Tasa de altas (%) 5/        | 3,1       | 3,1       | 3,3       | 3,1       | 3,2       | 3,1       | 3,5       | 3,0       | 2,8       | 2,7       | 2,6       | 2,9       | 3,1       | 2,7       | -                             |
| Tasa de bajas (%) 6/        | 2,3       | 2,3       | 2,2       | 2,3       | 1,2       | 1,8       | 2,1       | 1,5       | 1,6       | 1,2       | 0,9       | 1,9       | 1,3       | 1,2       | -                             |
| Tasa neta 7/                | 0,8       | 0,8       | 1,1       | 0,7       | 1,9       | 1,3       | 1,4       | 1,5       | 1,2       | 1,5       | 1,7       | 1,1       | 1,9       | 1,5       | -                             |

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.  
2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.  
3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática no considera a las personas naturales sin negocio.  
4/ Es la diferencia entre el número de empresas creadas o reactivadas y las que se dieron de baja.  
5/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del periodo.  
6/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del periodo.  
7/ Es la relación de la variación neta con el stock al final del periodo.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Figura 1.1. Stock y variación neta de empresas por trimestre, 2016-19

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

“La tasa de nacimientos de empresas que relaciona las unidades económicas creadas en el II Trimestre del 2019 con el stock empresarial al final del periodo representó el 2,7% del total, mientras que, la tasa de mortalidad empresarial fue de 1,2% en el mismo periodo, registrándose una tasa de variación neta de 1,5%”. (INEI, 2019, p. 2).

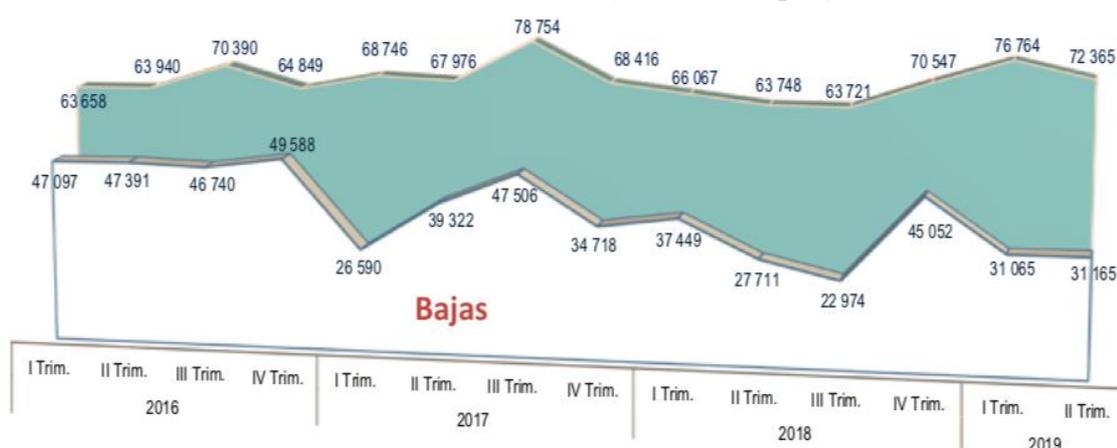


Figura 1.2. Perú; Variación neta de altas y bajas de empresas, 2016-19

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

| Segmento empresarial   | 2016             | 2017             |              | Var %<br>2017/16 |
|------------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|
|                        |                  | Absoluto         | Porcentaje   |                  |
| <b>Total</b>           | <b>2 124 280</b> | <b>2 303 511</b> | <b>100,0</b> | <b>8,4</b>       |
| Microempresa           | 2 011 153        | 2 183 121        | 94,8         | 8,6              |
| Pequeña empresa        | 92 789           | 98 942           | 4,3          | 6,6              |
| Gran y mediana empresa | 13 031           | 13 898           | 0,6          | 6,7              |
| Administración pública | 7 307            | 7 550            | 0,3          | 3,3              |

Figura 1.3. Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2016 - 2017

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

| Departamento                        | 2018<br>II Trim. | 2019<br>II Trim. | Estructura %<br>II Trim. 2019 | Var. %<br>II Trim. 2019/18 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <b>Total</b>                        | <b>27 711</b>    | <b>31 165</b>    | <b>100,0</b>                  | <b>12,5</b>                |
| Amazonas                            | 176              | 193              | 0,6                           | 9,7                        |
| Áncash                              | 689              | 695              | 2,2                           | 0,9                        |
| Apurímac                            | 339              | 297              | 1,0                           | -12,4                      |
| Arequipa                            | 1 661            | 1 685            | 5,4                           | 1,4                        |
| Ayacucho                            | 358              | 289              | 0,9                           | -19,3                      |
| Cajamarca                           | 671              | 730              | 2,3                           | 8,8                        |
| Provincia Constitucional del Callao | 903              | 1 038            | 3,3                           | 15,0                       |
| Cusco                               | 1 090            | 1 142            | 3,7                           | 4,8                        |
| Huancavelica                        | 117              | 197              | 0,6                           | 68,4                       |
| Huánuco                             | 326              | 337              | 1,1                           | 3,4                        |
| Ica                                 | 724              | 801              | 2,6                           | 10,6                       |
| Junín                               | 816              | 920              | 3,0                           | 12,7                       |
| La Libertad                         | 1 358            | 1 546            | 5,0                           | 13,8                       |
| Lambayeque                          | 879              | 869              | 2,8                           | -1,1                       |
| Lima                                | 12 988           | 15 273           | 49,0                          | 17,6                       |
| Loreto                              | 672              | 859              | 2,8                           | 27,8                       |
| Madre de Dios                       | 236              | 215              | 0,7                           | -8,9                       |
| Moquegua                            | 158              | 164              | 0,5                           | 3,8                        |
| Pasco                               | 156              | 154              | 0,5                           | -1,3                       |
| Piura                               | 963              | 1 061            | 3,4                           | 10,2                       |
| Puno                                | 763              | 786              | 2,5                           | 3,0                        |
| San Martín                          | 639              | 735              | 2,4                           | 15,0                       |
| Tacna                               | 338              | 387              | 1,2                           | 14,5                       |
| Tumbes                              | 165              | 166              | 0,5                           | 0,6                        |
| Ucayalí                             | 526              | 626              | 2,0                           | 19,0                       |
| Región Lima 1/                      | 563              | 531              | 1,7                           | -5,7                       |
| Provincia de Lima 2/                | 12 425           | 14 742           | 47,3                          | 18,6                       |

1/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Hualal, Huarochiri, Huzura, Oyón y Yauyos.

Figura 1.4. Perú: Bajas de empresas, según Departamento, 2018-19

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática

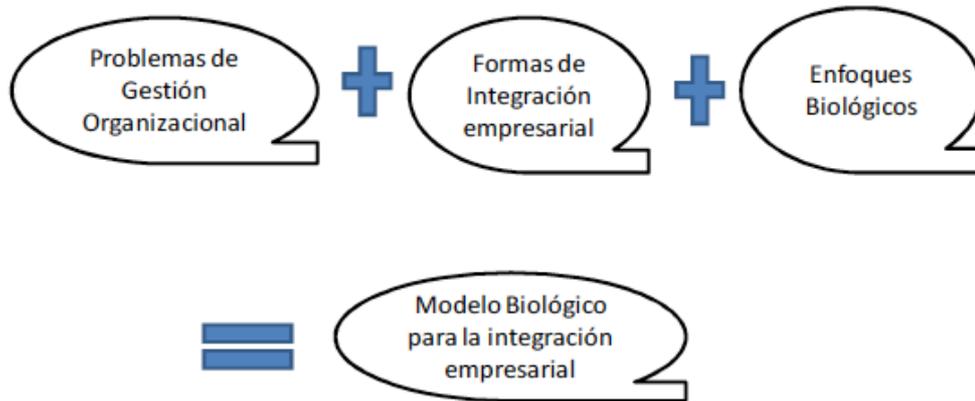
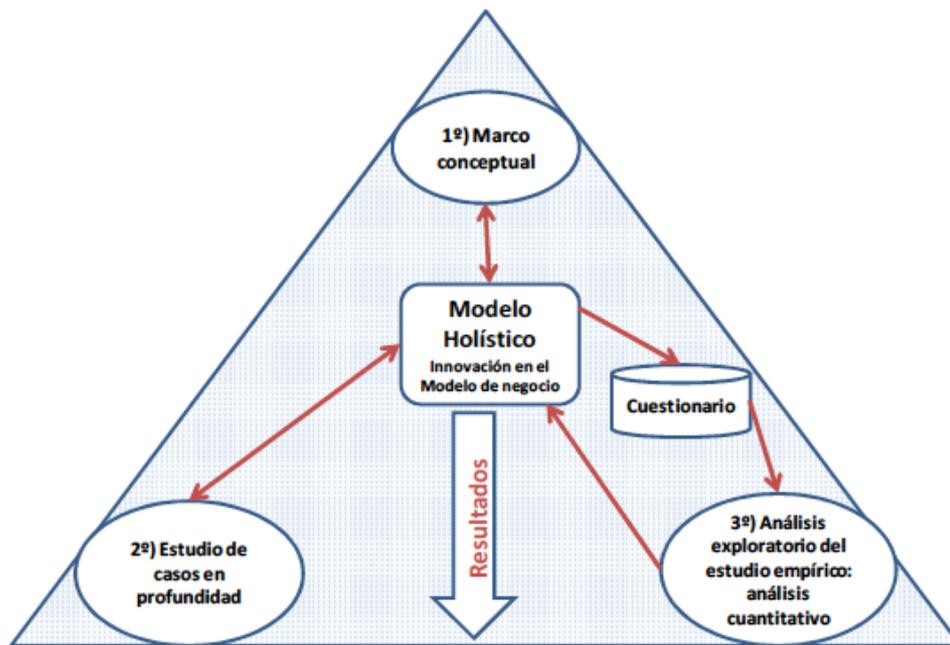


Figura 1.5. Método Sintético

Nota: Montoya L. (2010).



Fuente: Elaboración propia

Figura 1.6. Metodología de Investigación

Nota: López R. (2012),



Figura 1.7. Elementos del Entorno VUCA

Nota: Elaboración propia



Figura 1.8. Enfoque sistémico y las interconexiones existentes

Nota: Elaboración propia

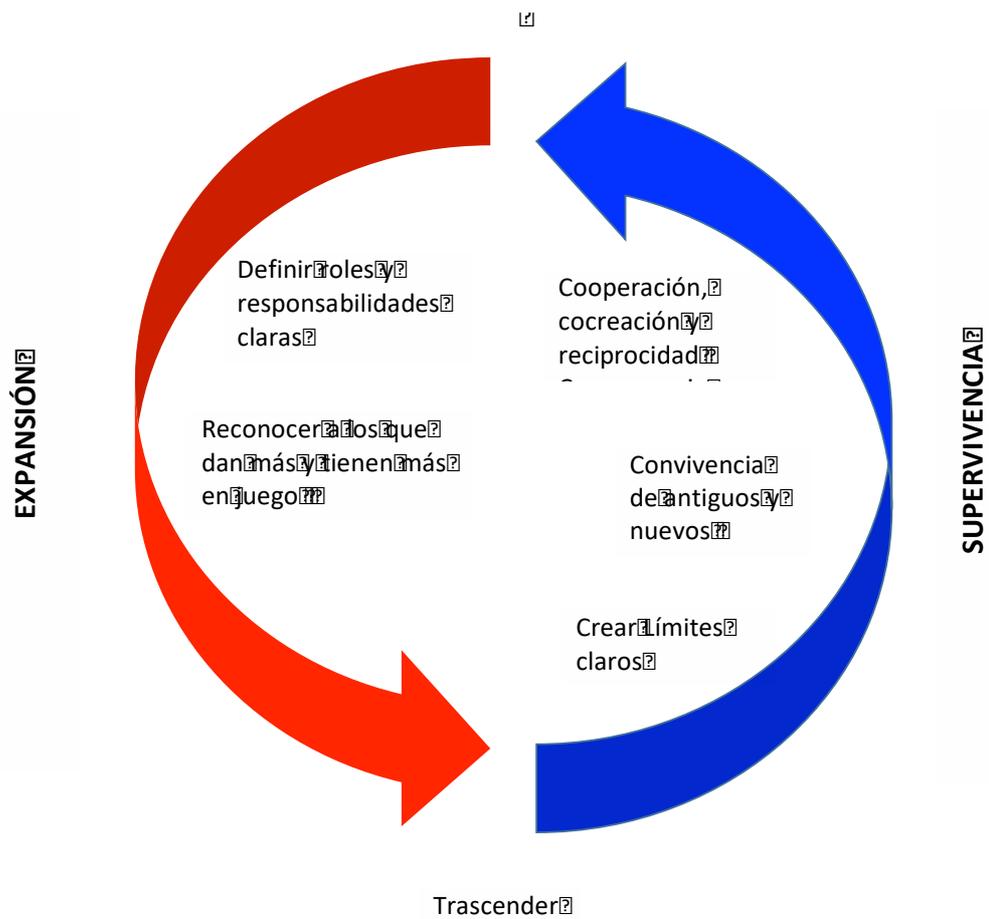


Figura 1.9. Las organizaciones como seres vivos

Nota: Elaboración propia



Figura 1.10. Constelación organizacional. Tema: Mi Tiempo

Nota: Elaboración propia

Enfoque Sistémico: Constelación Organizacional  
Tema: Organismo Público  
(Representantes | Elementos)



Figura 1.11. Elementos a representar

Nota: Elaboración propia

Enfoque Sistémico: Constelación Organizacional  
 Tema: Organismo Público  
 (Imagen inicial)

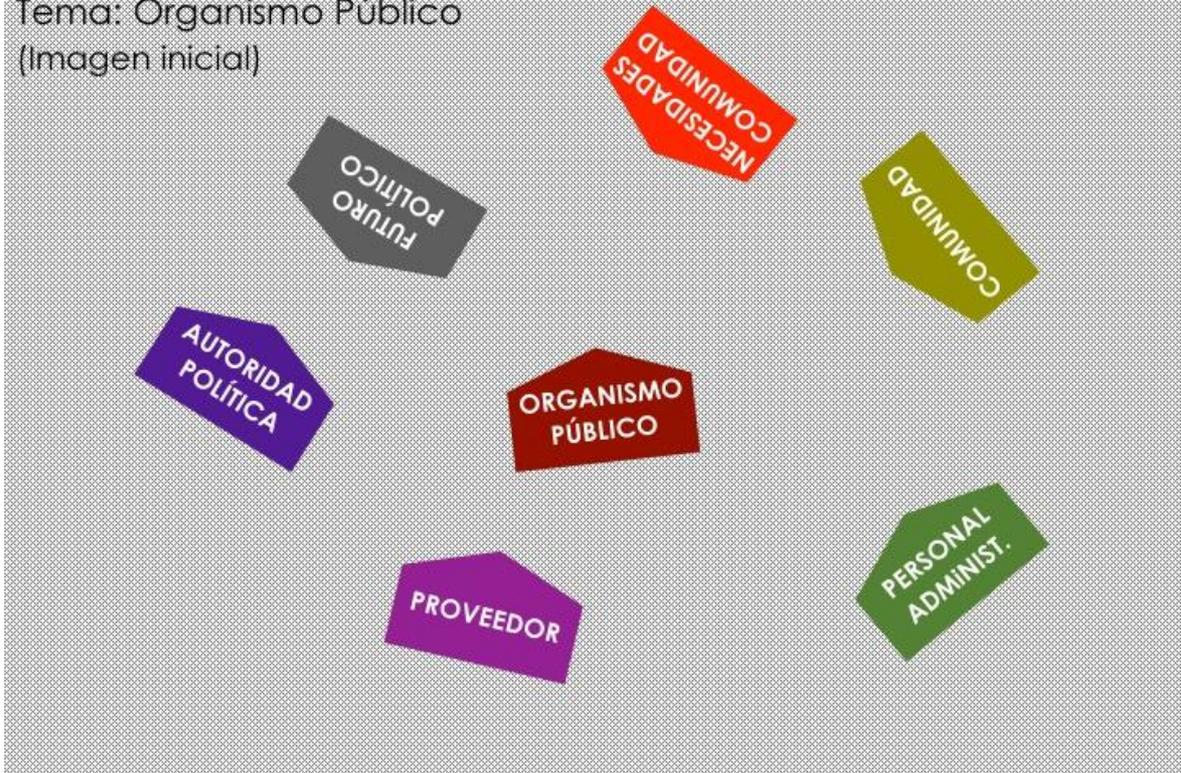


Figura 1.12. Imagen inicial

Nota: Elaboración propia

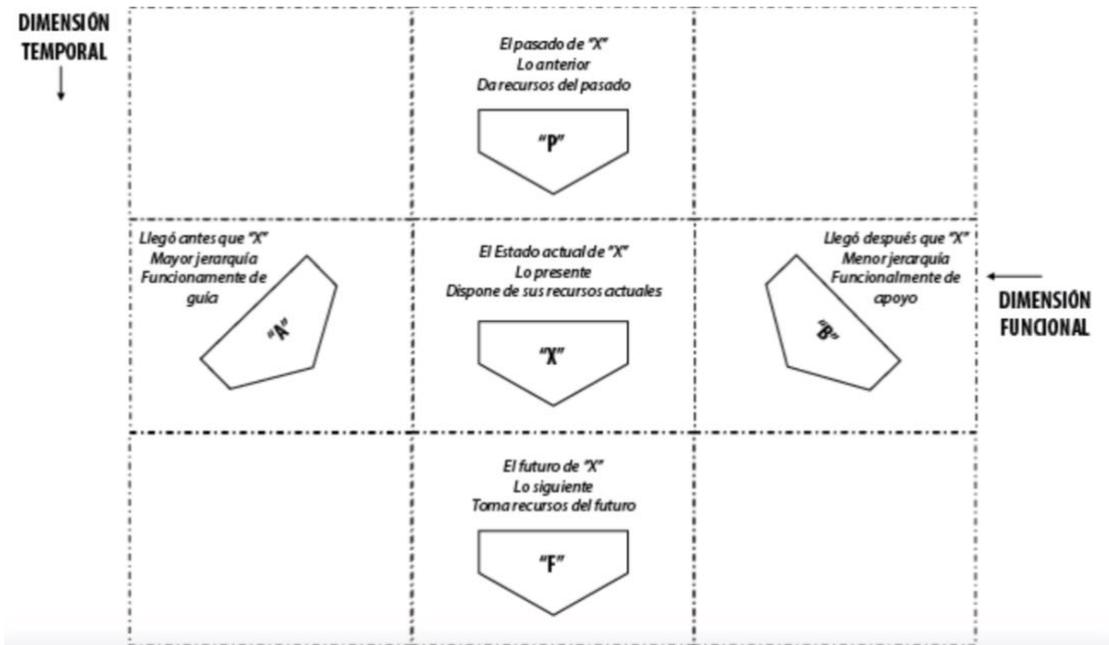


Figura 1.13. Secuencia de rango y tiempo en el espacio.

Nota: Príncipe J. (2017), p. 109

Enfoque Sistémico: Constelación Organizacional  
Tema: Organismo Público  
(Imagen final)

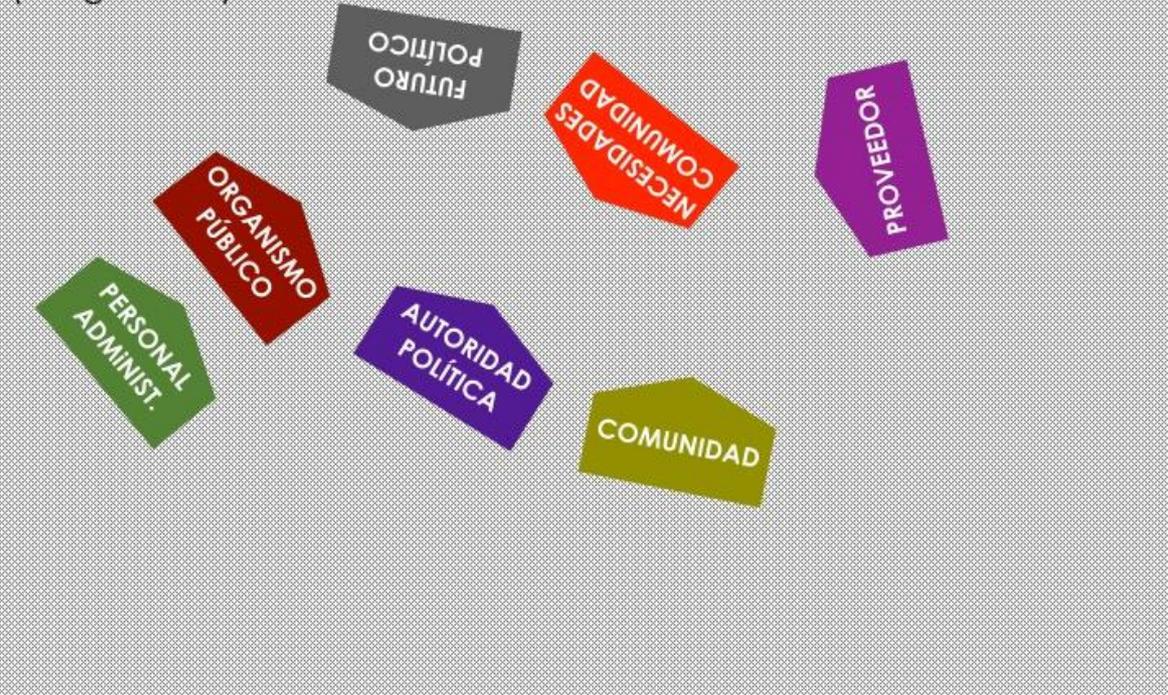


Figura 1.14. Imagen de solución

Nota: Elaboración propia

Enfoque Sistémico: Constelación Organizacional Tema:  
Organismo Público  
(Siguientes pasos)

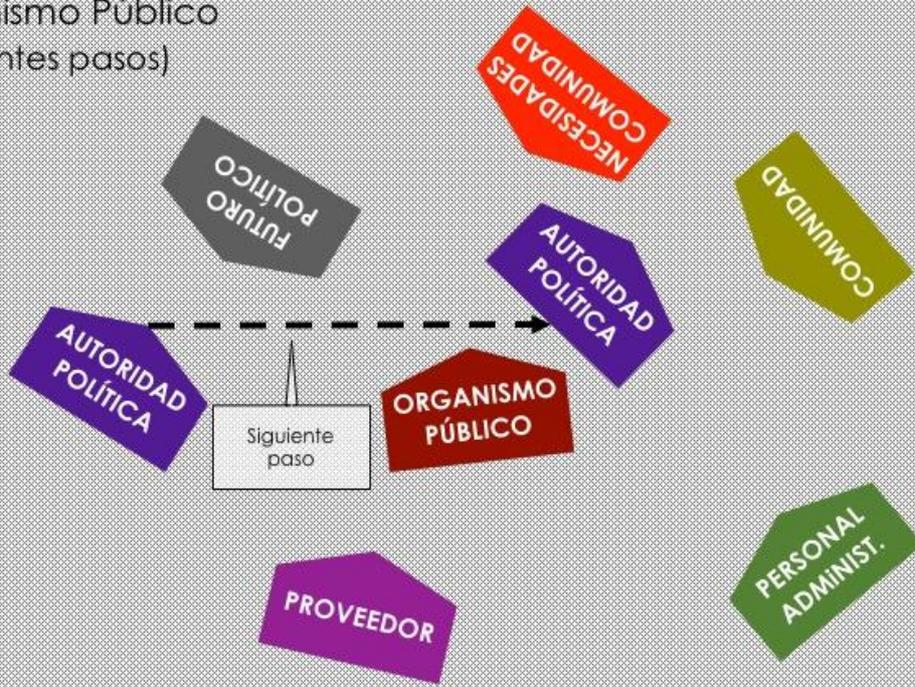


Figura 1.15. Sigüientes pasos

Nota: Elaboración propia



Figura 1.16. Modelo de Generación Sistémica de Patrones

Nota: Elaboración propia



Figura 1.17. La Teoría U completa

Nota: Scharmer O. Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge (Spanish Edition) (Posición en Kindle1365-1366). Eleftheria. Edición de Kindle.



Figura 1.18. Tres instrumentos: *Mente abierta*, *Corazón abierto* y *Voluntad abierta*

Nota: Scharmer O. *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge* (Spanish Edition) (Posición en Kindle 1403-1404). Eleftheria. Edición de Kindle



Figura 1.19. Hacer frente a los tres enemigos: La Voz del Juicio (VdJ), la Voz del Cinismo (VdC) y la Voz del Miedo (VdM)

Nota: Scharmer O. Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge (Spanish Edition) (Posición en Kindle1421-1423). Eleftheria. Edición de Kindle.

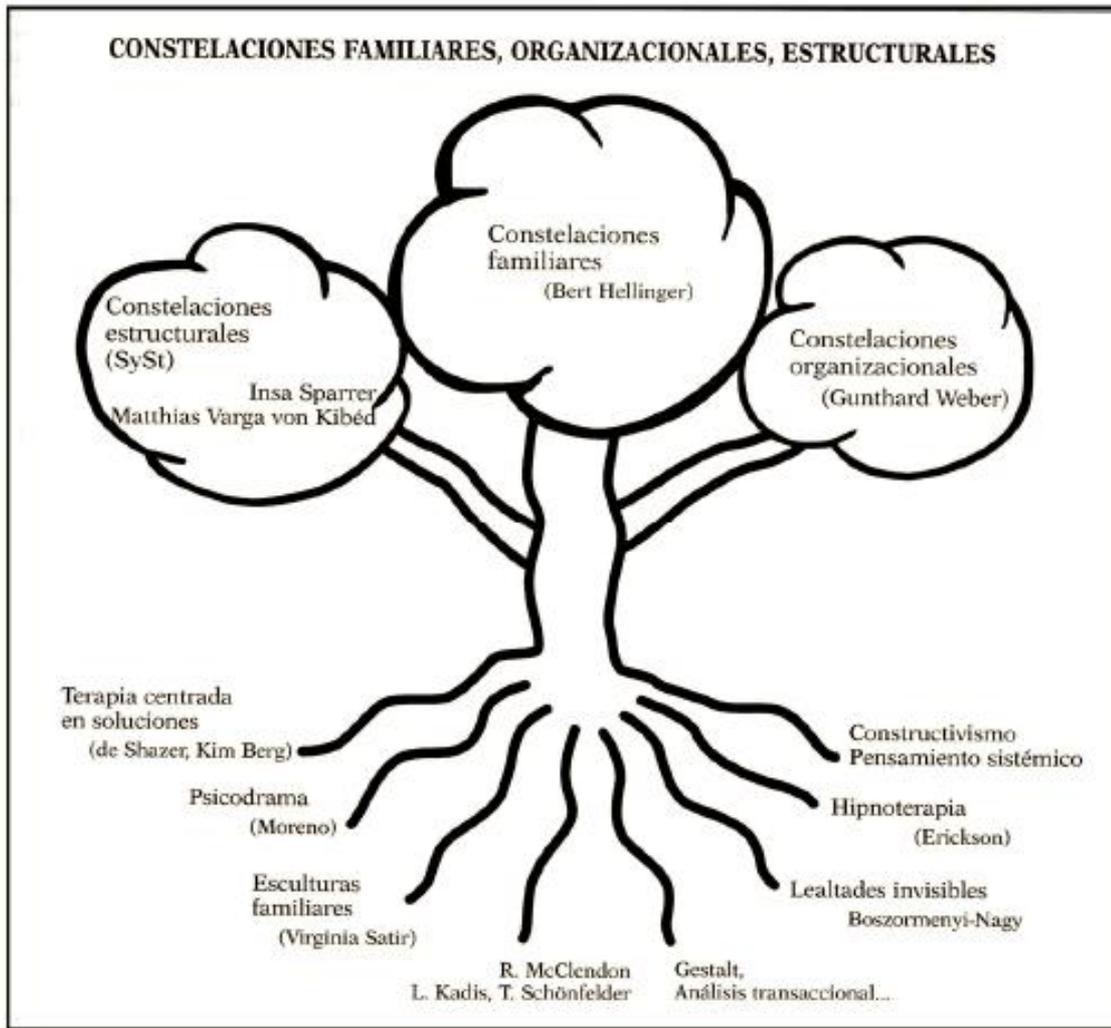


Figura 1.20. Historia de las Constelaciones

Nota: Echegaray G. Para comprender las Constelaciones Organizacionales. (Posición en Kindle 303). Verbo Divino. Edición Kindle

Tabla 1.1

Características del entorno VUCA y las habilidades necesarias para neutralizarlas

| Variable                    | Características                                       | Habilidades  |
|-----------------------------|---|--|
| Volatilidad (Volatility)    | Cambios frecuentes, rápidos y significativos          | a. Visión clara de los objetivos de la organización<br>b. Difusión de sus valores  |
| Incertidumbre (Uncertainty) | Difícil de anticipar acontecimientos                  | a. Conocimiento de las estrategias de la organización<br>b. Interpretación del mercado   |
| Complejidad (Complexity)    | Lo que ocurre tiene su explicación en varios factores | a. Coraje para afrontar los retos<br>b. Atrevimiento para la toma de decisiones  |
| Ambigüedad (Ambiguity)      | Lo que ocurre puede analizarse de diferentes formas   | a. Flexibilidad para interpretar el mundo y revisar los programas para el corto, mediano y largo plazo<br>b. Disposición para identificar y poner en operatividad planes de emergencia |

Nota: Elaboración propia

Tabla 1.2

Altas y Bajas, departamento La Libertad

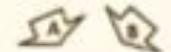
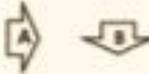
| Concepto | I Trimestre 2018 |                    |                     | I Trimestre 2019 |                    |                     |
|----------|------------------|--------------------|---------------------|------------------|--------------------|---------------------|
|          | Total            | Personas Naturales | Sociedades Anónimas | Total            | Personas Naturales | Sociedades Anónimas |
| Altas 1/ | 3,897            | 2,570              | 609                 | 4814             | 3,253              | 829                 |
| Bajas 1/ | 1,821            | 1,220              | 282                 | 1,445            | 980                | 202                 |

Nota: Boletín Demografía Empresarial en el Perú: I Trimestre 2019 - Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

1/ No incluye a la empresa individual de responsabilidad limitada, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, fundaciones y otros.

Tabla 1.3.

Importancia del ángulo y de la posición en la constelación.

| Posición y perspectiva de los elementos o representantes                            | Dirección visual-enfoque                                       | Intensidad en la relación   |
|---|--|---|
|    | Misma orientación, pero enfoque común no existente o muy débil | Relación no existente o muy débil entre los elementos                               |
|    | Enfoque común, amplio campo de interés común                   | Relación con autonomía relativamente grande   |
|  | Enfoque común y concentración en un campo de interés limitado  | Relación intensa entre los elementos y poca autonomía                               |
|  | Enfoque exclusivo en el elemento opuesto                       | Fuerte interacción de los elementos (p. ej.: enfrentamiento, dependencia, etcétera) |
|  | Enfoque común no existente                                     | Interacción ambivalente no existente  |
|  | B está con toda la atención de A                               | A controla la relación con B  |

Nota: Rosselet y Senoner (2013), p. 119

Tabla 1.4.

Ejemplos de frases sanadoras

| Situación que aparece          | Ejemplo de frases posibles   |
|--------------------------------|--|
| Ver - Percibir                 | Ahora te veo.  |
| Incluir                        | Ambos son importantes para mí, cada uno su parte. En el futuro te tendré en cuenta. Tú formas parte de esto.     |
| Reconocer                      | Ahora te reconozco. Estaba equivocado. Lo había confundido.  |
| Delimitar                      | Tomo mi responsabilidad y te dejo la tuya.   |
| Tiempo                         | Necesito un poco de tiempo. TE doy el tiempo que necesites.  |
| Devolver                       | A través de ti viene esto a mí. Ahora lo devuelvo a donde pertenece.   |
| Agradecimiento                 | Tú me has dado algo muy importante. De ti he aprendido mucho. Ahora puedo seguir. Me has dado mucho.             |
| Respeto                        | Yo respeto lo tuyo.<br>Tú también eres importante para mí.<br>Me siento honrado.<br>Me sienta bien verte.        |
| Sentimiento (tristeza, enfado) | Estoy triste.<br>Me hizo mucho daño.   |
| Puesto                         | De ahora en adelante te doy el lugar que le corresponde.<br>Tú tienes un sitio en mi corazón.                    |
| Dar                            | Te doy a donde pertenece.  |
| Tomar                          | Tu das, yo tomo. Yo de ti.   |
| Jerarquía                      | Te respeto como anteriores a mí. Tu antes, yo después.<br>Ese es tu sitio.                                       |
| Nombrar lo que hay             | Estoy enfadado contigo.<br>Me hizo daño.<br>Me quiero ir.<br>Me hace sentir inseguro.<br>No sé cuál es mi lugar. |

Nota: Echegaray (2013). P.196 y 197

Tabla 1.5

Diferencia entre el enfoque analítico y el enfoque sistémico

| Enfoque analítico (científico/objetivo)   | Enfoque sistémico   |
|---|---|
| Aísla: se concentra en un elemento  | Une: se concentra en las interacciones entre los elementos  |
| Considera la naturaleza de las interacciones  | Considera los efectos de las interacciones  |
| Se apoya en la precisión de los detalles  | Se apoya en la percepción global  |
| Modifica las variables de una en una  | Modifica simultáneamente grupos de variables  |
| Independientemente de la duración: los fenómenos son considerados reversibles               | Integra la duración y la irreversibilidad   |
| La validación de los hechos se realiza por pruebas experimentales en el marco de una teoría | La validación de los hechos se realiza por comparación del funcionamiento del modelo con la realidad                          |
| Modelos precisos y detallados, pero pendientes de aplicación                                | Modelos insuficientemente rigurosos para servir de base de conocimientos, pero si útiles para la toma de decisión y la acción |
| Enfoque eficaz cuando las interacciones son lineales y débiles                              | Enfoque eficaz cuando las interacciones son circulares y fuertes  |
| Lleva a una enseñanza por disciplinas separadas y yuxtapuestas                              | Lleva a una enseñanza pluridisciplinar  |
| Lleva una acción programada al detalle  | Lleva a una acción por objetivos  |
| Conocimiento de los detalles con metas menos definidas                                      | Conocimiento de las metas, detalles vagos   |

Nota: Echeagaray (2013). Las Constelaciones Organizacionales

Tabla 1.6

Siete espacios cognitivos de la Teoría U

| Espacios cognitivos                        | Descripción   |
|--|---|
| 1. Descargar                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rehacer patrones del pasado</li> <li>b. Ver el mundo a través de sus propias creencias</li> </ul>   |
| 2. Ver                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Suspender el juicio</li> <li>b. Percibir la realidad con “nuevos ojos”</li> <li>c. Lo observado se separa de quién observa</li> </ul>                                       |
| 3. Sentir                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conectar con el campo y atender la situación desde el todo</li> <li>b. El límite entre el observador y lo observado se desploma y el sistema comienza a si mismo</li> </ul> |
| 4. Presenciación                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dejar ir lo viejo y conectarnos con la fuente de nuestro ser</li> <li>b. Surge el campo del futuro emergente</li> </ul>   |
| 5. Cristalización de la visión e intención | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ver lo nuevo desde el futuro que quiere emerger</li> </ul>  |
| 6. Creación de prototipos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Habilidad para crear prototipos, integrando cabeza, corazón y manos</li> </ul>  |
| 7. Realización                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Emerge lo nuevo desde un ecosistema mayor</li> </ul>  |

Nota: Príncipe 2017

Tabla 1.7

Tres instrumentos: Mente abierta, Corazón abierto y Voluntad abierta

| Instrumento         | Descripción   |
|---------------------|---|
| 1. Mente abierta    | Capacidad de hacer uso de nuestro Coeficiente de Inteligencia (CI), de manera que podamos interpretar objetivamente los datos externos  |
| 2. Corazón abierto  | Capacidad para acceder a nuestra Inteligencia Emocional (IE), de manera que podamos establecer relaciones interpersonales y desarrollar nuestra empatía   |
| 3. Voluntad abierta | Capacidad de acceder a nuestro propósito y a nuestro Yo. También se le conoce Inteligencia Espiritual, autoconocimiento o intención. Está relacionado con nuestra disposición de dejar ir y dejar venir |

Nota: Scharmer (2017)

Tabla 1.8

Tres enemigos

| Enemigo                  | Bloquea                          | Descripción  |
|--------------------------|----------------------------------|--|
| 1. Voz del Juicio (VdJ)  | La puerta de la Mente abierta    | Es necesario acallar esta voz para acceder a nuestra creatividad |
| 2. Voz del Cinismo (VdC) | La puerta del Corazón abierto    | Nos genera actos emocionales de distanciamiento                  |
| 3. Voz del Miedo (VdM)   | La puerta de la Voluntad abierta | Desea impedirnos dejar ir lo que tenemos y quienes somos         |

Nota: Scharmer (2017)

Tabla 1.9

Disciplinas de la Organización Inteligente

| Disciplina                               | Descripción   |
|--|---|
| 1. Pensamiento sistémico                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El todo puede superar a las partes</li> <li>b. Las partes pueden estar distanciadas en tiempo y espacio, pero mantienen conexión englobadas en un mismo patrón</li> </ul>   |
| 2. Dominio personal                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capacidad para definir visión personal</li> <li>b. Enfocar esfuerzos y energías en alcanzarla</li> <li>c. Lograr los resultados que más nos interesan</li> </ul>  |
| 3. Modelos mentales                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprender a extraer nuestras creencias para someterlas a mundo externo y saber si se mantienen vigentes</li> </ul>   |
| 4. Construcción de una visión compartida | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que oriente los esfuerzos de la organización hacia una dirección definida</li> <li>b. Generar una visión de futuro</li> <li>c. Alinear las visiones personales con la visión organizacional</li> </ul>  |
| 5. Aprendizaje en equipo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El equipo es la unidad base del aprendizaje en las organizaciones actuales</li> <li>b. Incentivar espacios de diálogos, que permitan redescubrir el mundo, que individualmente puede ser complejo</li> <li>c. Reconocer y adecuar los paradigmas organizaciones a la realidad vigente, evitando que se conviertan en frenos para su desarrollo</li> </ul> |

Nota: Senge (2005)

Tabla 1.10

Barrera de aprendizaje.

| Barrera  | Descripción  |
|--|--|
| 1. Yo soy mi puesto                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lealtad con las funciones propias del puesto que impide generarse nuevas tareas</li> </ul>  |
| 2. El enemigo externo                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendencia a acusar a una persona o factor externo cuando las cosas no salen de acuerdo a lo previsto</li> </ul>   |
| 3. La ilusión de hacerse cargo                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previo a tomar una decisión es necesario tener información y un análisis previo de los hechos</li> <li>▪ Evitar tomar decisiones basadas en impulsos que llevan un elevado nivel de incertidumbre</li> </ul>                  |
| 4. La fijación de los hechos                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar concentrarnos en los hechos inmediatos y presumir que cada hecho proviene de una causa</li> <li>▪ Ampliar nuestra visión a los procesos lentos y graduales que nos permita identificar nuevas oportunidades</li> </ul> |
| 5. La parábola de la rana hervida                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estar preparados para cambios lentos y graduales</li> <li>▪ Ser conscientes de la velocidad del cambio</li> <li>▪ Prestar mayor atención a lo sutil que a lo evidente</li> </ul>  |
| 6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia” | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No siempre conocemos las consecuencias de las decisiones tomadas, muchas por un tema de tiempo</li> <li>▪ Ser conscientes que las decisiones afectan a todo el sistema</li> </ul>   |

Nota: Senge (2005)

Anexo 2

Tabla de los principales patrones

| Tipo de Patrón Sistémico | Concepto  | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse   | Intervención  | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|--------------------------|---|--|--|---|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
| 1. Triangulación         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La persona o ejecutivo se siente “empujado a tomar posiciones que no le corresponde</li> <li>▪ El hijo “se mete” entre los padres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jefe pide consejo a un colaborador sobre un tema del equipo gerencial</li> <li>▪ El colaborador se ve “seducido” por esta dinámica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Rep. del Colaborador “metido” entre los Rep. de sus jefes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Yo soy un colaborador”</li> <li>▪ “Yo soy un gerente y mis pares son el equipo gerencial, nosotros podemos manejar esta situación que nos compete como gerentes”</li> </ul> |               |                             | X                |         |
| 2. Parentificación       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La persona o ejecutivo se siente “mejor”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los colaboradores o ejecutivos se</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Rep. del Colaborador mirando</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Tú eres mi jefe”</li> <li>▪ “Tú eres mi colaborador y</li> </ul>  |               |                             | X                |         |

| Tipo de Patrón Sistémico       | Concepto  | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse   | Intervención  | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|--------------------------------|---|--|--|---|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                                | <p>que sus jefes y se percibe falta de liderazgo en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El hijo “corrige” a los papás o los menosprecia</li> </ul> | <p>sienten más competentes que sus jefes, no en lo técnico, sino en el liderazgo y gestión del equipo</p>                                | <p>desafiante al Rep. de su jefe</p>   | <p>valoro mucho tu capacidad técnica”</p>   |               |                             |                  |         |
| 3. Identificación con una meta | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La persona o ejecutivo se siente el “proyecto” o la “meta”. De alguna manera ha perdido su identidad como persona y “el</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empiezan a llamarse con sobrenombres a la gente: “ahí va Mr. ISO” o “El Loquito SAP”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como la organización o el gerente se dirige al proyecto/meta, como si le hablara al Rep. del Ejecutivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Yo soy yo y tú eres el objetivo”</li> <li>▪ “El objetivo es de la organización, yo solo soy el gerente de un equipo”</li> </ul> |               | X                           | XX               |         |

| Tipo de Patrón Sistémico              | Concepto   | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse  | Intervención   | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|---------------------------------------|--|--|---|--|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                                       | objetivo” lo ha poseído  |  |   |  |               |                             |                  |         |
| 4. Querer resolver algo de otro nivel | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas o equipos están repitiendo una dinámica de niveles superiores jerárquicamente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede verse cuando aparecen conflictos constantes en los equipos de trabajo con características similares a los conflictos del equipo gerencial o incluso del Directorio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esquemas visualmente parecidos, “fractálicos”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Puedo incluir este tema en la agenda y hacerme cargo de ello”</li> </ul> |               |                             | X                |         |
| 5. Superposición de contextos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por lo general asociado con exclusiones que</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comentarios referidos a esas confusiones, por</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La intervención sistémica se</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Tú no eres mi hijo”</li> </ul>   | X             |                             |                  |         |

| Tipo de Patrón Sistémico | Concepto   | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse   | Intervención   | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|--------------------------|--|--|--|--|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                          | <p>quieren hacer presentes y que pueden terminar generando desorden sistémico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confusión en los representantes en la manera en que se relacionan: por ejemplo, como un papá con un hijo en vez de</li> </ul> | <p>ejemplo “ese equipo tiene una relación confusa con su gerente” o “siempre terminan confundiendo y se pasan de la raya con la confianza”</p> | <p>orienta a separar y aclarar la confusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evidencia con una mano cataléptica o un Rep. adicional para “ese tema”. Basta decir “tal vez algo de mi historia se confundió”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Tú no eres mi padre”</li> <li>▪ “Tú eres mi jefe/colaborador”</li> </ul> |               |                             |                  |         |

| Tipo de Patrón Sistémico              | Concepto   | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse   | Intervención  | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|---------------------------------------|--|--|--|---|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                                       | un jefe y su colaborador   |  |  |   |               |                             |                  |         |
| 6. Mirar algo que otro no puede mirar | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas (o elementos del sistema organizacional) miran aquello que la organización o uno de sus miembros no está viendo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Temores o desconfianza presentes en los equipos, aunque no haya algo evidente que los está generando</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rep. de un área que mira a un evento de la historia que le Rep. del Fundador no quiere mirar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Ahora puedo verte”</li> <li>“Este es un tema que me toca mirar a mí”</li> </ul> | XX            |                             | X                |         |
| 7. Yo te seguiré                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas o equipos repiten una dinámica o un destino de</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aparece muchas veces cuando hay accidentes o alta rotación</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rep. de un equipo o ejecutivo miran a lo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Te doy un lugar en la historia”</li> </ul>                                      | X             |                             |                  |         |

| Tipo de Patrón Sistémico    | Concepto   | En la organización suele verse  | En la Constelación puede verse  | Intervención   | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|-----------------------------|--|---|---|--|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                             | personas o equipos anteriores en el tiempo, incluso si haberlos conocido                             |   | lejos (acaso con pesar), más allá de donde están los otros Rep.; o incluso si miran hacia el piso                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>“Ustedes también pertenecen”</li> </ul>   |               |                             |                  |         |
| 8. Posiciones no Existentes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas o equipos se sienten “fuera de lugar”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aparece muchas veces cuando un ejecutivo no tiene oficina fija, su rol es ambiguo, alguien hace lo mismo, o se percibe una sensación de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rep. del ejecutivo no encuentra su lugar y se siente debilitado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear primero la posición antes de ocuparla. Y si esto nos es posible, útil o realista; asumir esta realidad con dicho ejecutivo: “te asigné una</li> </ul> | XX            |                             | X                |         |

| Tipo de Patrón Sistémico    | Concepto   | En la organización suele verse  | En la Constelación puede verse   | Intervención   | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|-----------------------------|--|---|--|--|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                             |  | parálisis cuando se trabaja con esa persona   |  | función inexistente, y lo siento mucho”  |               |                             |                  |         |
| 9. Posiciones sobrecargadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas, equipos o incluso áreas completas sienten que no es posible tener éxito y que hay una sensación de “carga”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con alta rotación en un cargo ejecutivo: personas llegan con entusiasmo y luego terminan marcándose decepcionadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rep. del ejecutivo se siente debilitado, mira hacia un lugar fuera de la Constelación o incluso no es visto por los otros Rep.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocer lo que ocurrió con la primera persona, desde un lugar en la historia y “desidentificar” al actual ejecutivo; “fuiste despedido injustamente”, “tu eres tú, y él es él”</li> </ul> | XX            | X                           |                  |         |

| Tipo de Patrón Sistémico              | Concepto  | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse  | Intervención   | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|---------------------------------------|---|--|---|--|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
| 10. Cargar con lo que le toca al otro | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas se hacen cargo de trabajos o situaciones que pueden enfermarlos con un enorme sentido de lealtad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutivos que rara vez enferman...Hasta que enferman seriamente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El Rep. del ejecutivo se siente con rabia, con la sensación de “¡por qué yo!”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer en patrón y permitirse soltar dicha carga, incluso son el sentimiento de deslealtad que puede aparecer: “me permito soltar la responsabilidad que no me corresponde” e incluso “aunque me hizo una persona muy</li> </ul> |               | XX                          | X                |         |

| Tipo de Patrón Sistémico | Concepto   | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse  | Intervención  | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|--------------------------|--|--|---|---|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                          |  |  |   | fuerte, suelto lo que no es mío”  |               |                             |                  |         |
| 11. Inhibición del éxito | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas sienten que no pueden hacer crecer su dinero, que no consiguen sus metas y no pueden sostenerlas o incluso que cuando están a punto de tener éxito con su empresa, “algo pasa” que lo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfermedad y alta rotación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rep. del ejecutivo se siente culpable, o incluso con la aparición de víctimas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asumir la responsabilidad por los actos y por el desbalance creado: “reconozco su sufrimiento y no puedo cambiar su destino” o “nosotros le hicimos esto a ustedes y lo siento mucho”</li> </ul> | X             | XX                          |                  |         |

| Tipo de Patrón Sistémico   | Concepto   | En la organización suele verse  | En la Constelación puede verse   | Intervención   | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|----------------------------|--|---|--|--|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                            | construido se desbarata  |   |  |  |               |                             |                  |         |
| 12. Competencia descarnada | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas experimentan un sentido de competencia y agresividad constantes que no saben cómo manejar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflictos recurrentes, desconfianza y sensación de “ganar-perder”. Suele ser frecuente la sensación de “hay que lograr el resultado a como dé lugar”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando el Rep. del ejecutivo no es capaz de mirar a las metas comunes, sino únicamente a las metas propias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está en reconocer el desbalance creado: “yo impulsé la cultura de ganar-perder” o “te doy permiso de cooperar y recuperar el balance entre tus metas y las del equipo”</li> </ul> |               | XX                          |                  |         |
| 13. Negación de lo que es  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las personas pueden</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos que ya no se venden,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rep. de la organización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está en reconocer: “así</li> </ul>  |               |                             |                  | X       |

| Tipo de Patrón Sistémico | Concepto   | En la organización suele verse   | En la Constelación puede verse  | Intervención  | Ser Completos | Relación con otros sistemas | Orden intrínseco | Destino |
|--------------------------|--|--|---|---|---------------|-----------------------------|------------------|---------|
|                          | <p>experimentar que hay situaciones de las cuales no se puede hablar en la organización, incluso se percibe falta de liderazgo</p> | <p>unidades de negocio poco productivas o decisiones que no se toman</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se trata de “forzar” una organización cuando en realidad se trata de un grupo de personas entusiastas y con poca claridad o ningún acuerdo real de sociedad</li> </ul> | <p>está mirando fuera de la Constelación, sintiendo que no pertenece a ese momento de la historia, que necesita una nueva versión de si misma o que no existe realmente</p> | <p>es”, o “hasta aquí hemos llegado con esa forma de relacionarnos”</p> |               |                             |                  |         |

Anexo 3

3.1 Cuestionario

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO: Obtener información del entendimiento de las Constelaciones Organizacionales y el Conocimiento Tácito.

DATOS GENERALES:

Nombre:

Correo:

Teléfono:

Género: ( ) Masculino ( ) Femenino

Edad: ( ) años

Empresa que representa:

Puesto:

A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones con la finalidad de desarrollar una investigación académica, por lo que solicitamos su colaboración. Debe marcar cada afirmación con un aspa (X). Le agradeceremos responder todas las afirmaciones, pues no existen las preguntas correctas o incorrectas. La información es confidencial.

| AFIRMACIÓN   | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy de desacuerdo |
|--|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|
| <b>REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>   |                |            |                                |               |                   |
| 1. El mundo de ahora es un mundo VUCA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, que requiere una conducción organizacional con un enfoque sistémico. |                |            |                                |               |                   |
| 2. Diariamente cierran cerca de 345 empresas en el Perú, y 16 en la Región La Libertad.  |                |            |                                |               |                   |

| AFIRMACIÓN   | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy de desacuerdo |
|--|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|
| 3. A veces, las organizaciones experimentan problemas persistentes (no se desarrolla adecuadamente, los clientes desaparecen, la innovación pierde presencia, los trabajadores están en permanente conflicto, la rotación aumenta, etc.) y las intervenciones tradicionales solo consiguen alivio temporal. Es evidente que necesitan otros tipos de intervenciones. |                |            |                                |               |                   |
| <b>MARCO NORMATIVO</b>   |                |            |                                |               |                   |
| 4. La Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 expresa que la sociedad adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en el Registro y la mantiene hasta que se inscribe su extinción.  |                |            |                                |               |                   |
| 5. La Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 expresa que la sociedad circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción detallada constituye su objeto social.  |                |            |                                |               |                   |
| <b>MARCO REFERENCIAL</b>   |                |            |                                |               |                   |
| 6. Los conceptos y enfoques biológicos pueden aplicarse a la conducción de las organizaciones.   |                |            |                                |               |                   |
| 7. Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de cambio.  |                |            |                                |               |                   |
| 8. La innovación es parte de la cultura organizacional.  |                |            |                                |               |                   |
| <b>MARCO CONCEPTUAL</b>  |                |            |                                |               |                   |
| 9. El propósito de la Teoría U es un enfoque que apoya a las organizaciones a descubrir nuevas miradas relacionadas a su futuro.   |                |            |                                |               |                   |

| AFIRMACIÓN  | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy de desacuerdo |
|---|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|
| 10. La calidad de los resultados de cualquier sistema social está directamente relacionada con la calidad de la atención y consciencia desde donde operan sus miembros. |                |            |                                |               |                   |
| 11. Las organizaciones inteligentes son aquellas donde las personas que laboran “aprenden a aprender” usando sus sentidos, nuevos conocimientos y experiencias.         |                |            |                                |               |                   |
| Enfoque Sistémico   |                |            |                                |               |                   |
| 12. El enfoque sistémico permite comprender y gestionar mejor la complejidad organizacional.  |                |            |                                |               |                   |
| Constelaciones Organizacionales   |                |            |                                |               |                   |
| 13. Las constelaciones organizacionales son el mejor método para comprender y simular los efectos de las intervenciones sistémicas en esta complejidad.                 |                |            |                                |               |                   |
| 14. Las constelaciones organizacionales ayudan a revelar realidades ocultas de la organización y solucionar dinámicas ocultas.  |                |            |                                |               |                   |
| MARCO TEÓRICO   |                |            |                                |               |                   |
| Las organizaciones como seres vivos-sociales que comparten dos principios básicos: la supervivencia y la expansión  |                |            |                                |               |                   |
| 15. La organización es un ser vivo, con necesidades manifestadas y no manifestadas, con una existencia y destino único.   |                |            |                                |               |                   |
| 16. Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de estabilidad (supervivencia) y desarrollo (expansión).  |                |            |                                |               |                   |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren ser completos  |                |            |                                |               |                   |

| AFIRMACIÓN  | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy de desacuerdo |
|---|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|
| 17. Cada elemento (personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc.) que forma parte de una organización, ahora o en tiempo pasado, tiene el mismo derecho de pertenecer a ella.  |                |            |                                |               |                   |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren relacionarse con otros sistemas, interna y externamente  |                |            |                                |               |                   |
| 18. Toda organización -como ser vivo- debe mantener un permanente intercambio hacia su interior y el entorno. De no darse el caso, corre el riesgo de desaparecer.  |                |            |                                |               |                   |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales buscan y prosperan de acuerdo con un orden intrínseco  |                |            |                                |               |                   |
| 19. Una organización prospera cuando cada unidad de negocio, cada sección, cada función y cada trabajador tiene un lugar claro y seguro.  |                |            |                                |               |                   |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren alcanzar su destino  |                |            |                                |               |                   |
| 20. La organización -como ser vivo- quiere lograr aquello para la que fue creada y contribuir al bienestar de la sociedad.  |                |            |                                |               |                   |
| 21. Una organización termina cuando alcanza su destino. Debe reinventarse para seguir vigente.  |                |            |                                |               |                   |
| Patrones sistémicos   |                |            |                                |               |                   |
| 22. Muchos patrones (modelos) en su momento prestaron un buen servicio a las organizaciones apoyándolas a actuar rápidamente en un hecho determinado, sin embargo, con el tiempo se vuelven disfuncionales, cuando el mundo alrededor nuestro cambia. |                |            |                                |               |                   |
| Dinámicas organizacionales (interacción entre los elementos de la organización)   |                |            |                                |               |                   |

| AFIRMACIÓN  | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy de desacuerdo |
|---|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|
| 23. Las dinámicas en las organizaciones son ocultas y están relacionadas a los principios sistémicos.   |                |            |                                |               |                   |
| 24. Desde el enfoque sistémico, las respuestas a los problemas organizacionales están entre los elementos del sistema en vez de dentro de ellos.  |                |            |                                |               |                   |
| Intervenciones sistémicas   |                |            |                                |               |                   |
| 25. Las intervenciones sistémicas (cambio de posición, frases resolutivas, rituales) permiten claridad en la constelación y desde allí se puede hacer algo.   |                |            |                                |               |                   |
| Espacialidad  |                |            |                                |               |                   |
| 26. En las organizaciones existe cierto conocimiento que no puede expresarse en cifras o palabras pero que es esencial para su éxito.   |                |            |                                |               |                   |
| 27. La configuración espacial que el cliente construye en la imagen inicial de la constelación es una proyección de cómo percibe una determinada realidad.  |                |            |                                |               |                   |
| 28. “En las constelaciones el espacio se vuelve inteligente”.   |                |            |                                |               |                   |
| Inteligencia Corporal   |                |            |                                |               |                   |
| 29. Los representantes dentro de una constelación tienen sensaciones corporales (frio, calor, dolor, etc.), pensamientos, emociones y sensaciones (miedo, rabia, alegría, etc.) propios de los elementos a quienes representan. |                |            |                                |               |                   |
| 30. El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce.  |                |            |                                |               |                   |
| Fenómenos perceptivos   |                |            |                                |               |                   |

| AFIRMACIÓN  | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy de desacuerdo |
|---|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|
| 31. En una constelación la percepción -que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos brinda mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener por otros métodos. |                |            |                                |               |                   |
| Experiencia   |                |            |                                |               |                   |
| 32. Mediante las constelaciones accedemos a información que sabemos, pero no sabemos que sabemos.   |                |            |                                |               |                   |
| Pensamiento sistémico   |                |            |                                |               |                   |
| 33. Un sistema es “un todo” con partes (subsistemas) que se interrelacionan, de modo que cada parte afecta a las demás y cada una de ellas dependen de todas.                             |                |            |                                |               |                   |
| MARCO FILOSÓFICO  |                |            |                                |               |                   |
| 34. La realidad es una construcción hasta cierto punto “inventada” por quién lo observa.  |                |            |                                |               |                   |
| 35. Vemos y aceptamos la realidad exactamente tal como se nos revela.   |                |            |                                |               |                   |
| 36. El presente es el único espacio del tiempo donde podemos accionar. El pasado fue y el futuro está por venir.  |                |            |                                |               |                   |

Al haber terminado el cuestionario, le agradeceré que:

## TOMA DE DECISIONES

a. Identifique un problema que viene trabajando para darle solución en su organización:

b. Identifique los elementos que ha considerado para dar solución al problema:

### 3.2 Ficha Técnica

Nombre Original: Cuestionario sobre Constelaciones Organizacionales y el Conocimiento Tácito para la investigación “Constelaciones Organizacionales basado en un modelo Sistémico - Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas. Trujillo - 2019”.

Autor:

Luján López, Héctor Percy.

Procedencia: Universidad César Vallejo, Perú - Trujillo.

Versión: Original en idioma español.

Duración: Aproximadamente 30 minutos.

Aplicación: Personas que asistieron a la capacitación “Taller INTELIGENCIA SISTÉMICA - Cómo conseguir el éxito en tu empresa”.

Objetivo: Obtener información del entendimiento de las Constelaciones Organizacionales y el Conocimiento Tácito.

Variables y sus dimensiones:

#### CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES

- Las organizaciones son seres vivos-sociales que comparten dos principios básicos: la supervivencia y la expansión.
- Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren ser completos
- Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren relacionarse con otros sistemas, interna y externamente.
- Principio sistémico: Los sistemas organizacionales buscan y prosperan de acuerdo con un orden intrínseco.
- Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren alcanzar su destino.
- Patrones sistémicos.
- Dinámicas organizacionales.
- Intervenciones Sistémicas.

#### CONOCIMIENTO TÁCITO

- Espacialidad.
- Inteligencia corporal.
- Fenómenos perceptivos.
- Experiencia.
- Pensamiento sistémico.

### 3.3 Alfa de Cronbach

Para obtener la confiabilidad se aplicó una muestra piloto de conformada por 15 colaboradores de empresas públicas y privadas de la ciudad de Trujillo (representan los casos similares a los de su muestra final), donde se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach del instrumento para medir el entendimiento de las Constelaciones Organizacionales y el Conocimiento Tácito, ya que la encuesta fue elaborada en una escala basada en tipo Likert con cinco alternativas de respuesta.

- Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.925 para el instrumento lo que indica que el instrumento presenta un nivel de confiabilidad elevada.

| Resumen de procesamiento de casos |                         |    |       |
|-----------------------------------|-------------------------|----|-------|
|                                   |                         | N  | %     |
| Casos                             | Válido                  | 15 | 100.0 |
|                                   | Excluido <sup>(1)</sup> | 0  | 0.0   |
|                                   | Total                   | 15 | 100.0 |

(1) La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Estadísticas de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |

---

- Escala de valoración del Alfa de Cronbach

| Valor Alfa de Cronbach | Apreciación             |
|------------------------|-------------------------|
| [0,95 a + >            | Muy elevada o Excelente |
| [0,90-0,95>            | Elevada                 |
| [0,85-0,90>            | Muy buena               |
| [0,80-0,85>            | Buena                   |
| [0,75-0,80>            | Muy respetable          |
| [0,70-0,75>            | Respetable              |
| [0,65-0,70>            | Mínimamente aceptable   |
| [0,40-0,65>            | Moderada                |
| [0,00-0,40>            | Inaceptable             |

---

Fuente: De Vellis (1991)

▪ Calculo del Coeficiente de confiabilidad Alfa De Cronbach

| Nº | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | I17 | I18 | I19 | I20 | I21 | I22 | I23 | I24 | I25 | I26 | I27 | I28 | I29 | I30 | I31 | I32 | I33 | I34 | I35 | I36 |   |   |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|
| 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1 |   |
| 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1 |   |
| 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2 |   |
| 4  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 4 |   |
| 5  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 |   |
| 6  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1 |   |
| 7  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 4 | 1 |
| 8  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1 |   |
| 9  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1 |   |
| 10 | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1 |   |
| 11 | 1  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 4   | 2   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1 |   |
| 12 | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 2   |   |   |
| 13 | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 3   | 1   |   |   |
| 14 | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 1   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1 |   |
| 15 | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 3   | 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2 |   |

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] = \frac{36}{36-1} \left[ 1 - \frac{21.33}{212.31} \right]$$
$$\alpha = 0.925$$

*k*: número de ítems en la prueba

$S_i^2$ : es la suma de varianzas de cada ítem

$S_t^2$ : es la varianza del total de ítems

### 3.4 Capacitaciones realizadas

| Fecha              | Lugar   | Asistentes |
|--------------------|---|------------|
| 21 de mayo de 2019 | Asociación de calzado del Alto Trujillo                 | 12         |
| 22 de mayo de 2019 | Cámara de Comercio y Producción de La Libertad          | 18         |
| 8 de junio de 2019 | Universidad Nacional de Trujillo - Escuela de Pos grado | 26         |
| 3 de julio de 2019 | KABUSHA Consultoría Sistémica                           | 3          |
| Total              |   | 59         |

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Se detalla las cuatro capacitaciones realizadas y orientadas a acercar los conceptos de las constelaciones organizacionales y el conocimiento. Asistieron un total de 59 personas, conformado por empresarios y directivos de la provincia de Trujillo. Su duración fue de 3 horas por capacitación, donde se combino los conocimientos, con experiencia y dinámicas sistémicas.

## Anexo 4

### 4.1 Guía de Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Entrevistador:

Entrevistado: (nombre, edad, género, puesto):

#### Introducción

El presente trabajo de investigación “Constelaciones Organizacionales basado en un modelo Sistémico - Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas. Trujillo - 2019” está orientada a proporcionar datos e información, que ayuden a mejorar la conducción de las organizaciones. Ustedes han sido seleccionados, considerando que han pasado por la experiencia de haber vivido una Constelación Organizacional.

Características de la entrevista:

Confidencial y tiene una duración aproximada de 45 minutos.

Preguntas:

1. ¿Tiene sentido para ti la teoría U, que consigna un desaprender y aprender para llegar de un presente a un futuro que no es estático, que puede acercarse y que existe un campo donde la información es para todos, pero que no sabemos en dónde está y encontrarla podría ser importante para nosotros?
2. Se dice que mucha información está allí, que nos es visible para las empresas, pero que podría ayudar a tomar mejores decisiones ¿Qué opinas?
3. En la constelación la orientación de las miradas de los elementos da mucha información. ¿Qué piensas al respecto?
4. ¿Qué piensas de las constelaciones?
5. ¿En términos de las constelaciones, crees que las personas somos receptores de las emociones de los elementos que representamos, aun cuando no tenemos mucha información de ellos?
6. ¿Por qué cuando se presenta un problema nos enfocamos en sus elementos, más que en sus interrelaciones?
7. ¿Cómo consideras a las empresas metafóricamente: cómo seres vivos o cómo máquinas?

8. ¿Qué reflexión te lleva el principio de pertenencia?. Relacionada a que las empresas están constituidas no solo por los trabajadores y productos actuales, sino también, por los trabajadores y productos que conformaron la empresa alguna vez.
9. ¿Qué reflexión te lleva el principio de equidad?, que sostiene que para que una empresa siga creciendo debe haber un equilibrio entre lo que da y lo que recibe.
10. ¿Qué piensas de los propósitos, destinos de las organizaciones?
11. ¿Qué reflexión te lleva el principio de la jerarquía?, por ejemplo cuando un personal nuevo ocupa una jerarquía superior a la de un trabajador antiguo.
12. ¿Qué piensas respecto a lo que se dice que el mundo, es un mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)?
13. ¿Qué opinas que la empresa reconozca su origen y que se cuente su historia que pueda compartir con la gente nueva y fortalezca la organización?
14. ¿Cuál es la razón que las empresas sigan usando los mismos patrones que alguna vez le dieron buenos resultados pero hoy en día ya no porque el contexto es diferente?
15. ¿Qué opinas respecto a que no existe la verdad absoluta, solo existe la realidad interpretativa que depende del observador?
16. ¿Algo que quieras adicionar?
17. Otras preguntas relacionadas a las constelaciones organizacionales y al conocimiento tácito.

#### 4.2 Banco de preguntas para la Entrevista

|   |
|---|
| Preguntas   |
| <b>REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué impacto tiene el mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) en la conducción de las organizaciones?</li> <li>▪ ¿Qué motivos llevan a las organizaciones a “fallecer”? En el Perú son cerca de 300 empresas que “fallecen” por día y 21 en la Región La Libertad.</li> </ul> |
| <b>MARCO NORMATIVO</b>  |

|   |
|---|
| Preguntas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué opina en relación a la Personalidad jurídica (Artículo 6) de la Ley General de Sociedades Ley N° 26887, y el periodo de vida de la organización?</li> <li>▪ ¿Qué relación encuentra entre el Objeto social (Artículo 11) contenida en la Ley General de Sociedades Ley N° 26887, y el destino de la organización?</li> </ul>  |
| TRABAJOS PREVIOS (MARCO REFERENCIAL)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desde la perspectiva sistémica las organizaciones son seres vivos-sociales. ¿Qué opina de la afirmación respecto al uso de los conceptos y enfoques biológicos en la conducción de las organizaciones?</li> <li>▪ ¿Cuáles serán los motivos que llevan a las organizaciones a convivir con el cambio?</li> <li>▪ ¿Qué opina respecto a internalizar el concepto de la innovación en la cultura organizacional?</li> </ul>  |
| MARCO CONCEPTUAL  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La teoría U de Otto Scharmer nos dice que el punto ciego es el lugar en el que se originan nuestra atención y nuestra intención. Es el lugar desde el que funcionamos cuando hacemos algo. ¿Qué opina al respecto?</li> <li>▪ ¿Qué ventajas encuentra en ver las organizaciones como un sistema, donde los problemas no pueden analizarse de forma aislada, sino como un todo, donde todo está conectado?</li> <li>▪ ¿Que utilidad tienen las Constelaciones Organizacionales para la solución de los problemas persistentes en una organización?</li> </ul> |
| MARCO TEÓRICO   |
| Las organizaciones como seres vivos-sociales que comparten dos principios básicos: la supervivencia y la expansión  |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren ser completos  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué áreas, servicios o productos, funciones, trabajadores y clientes pertenecen a la organización actual? ¿Cuáles o quiénes han olvidadas(os)? ¿Qué lo motivó?</li> <li>▪ ¿Qué comportamiento se tiene con los trabajadores temporales, los de tiempo parcial, los que despidieron, los que padecen de enfermedades crónicas, practicantes, etc.?</li> <li>▪ ¿Cuál es la relación con el trabajador, área, servicio o producto, proceso de producción o maquinaria que actualmente es disfuncional?</li> </ul>  |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren relacionarse con otros sistemas, interna y externamente  |

|  |
|--|
| Preguntas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Existe una relación directa entre las funciones y responsabilidades, con la remuneración y la posición jerárquica?</li> <li>▪ ¿Cómo se procede con la desvinculación del trabajador?</li> <li>▪ ¿Qué opina del ausentismo, rotación del personal y estrés del personal?</li> <li>▪ ¿Cómo se gestiona las oportunidades de capacitación del personal? ¿Si hay diferencias, son justas?</li> </ul> |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales buscan y prosperan de acuerdo con un orden intrínseco   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué opina del recién llegado a la organización que inmediatamente le dan su oficina propia, mientras que el personal más antiguo no tiene esta concesión?</li> <li>▪ ¿Qué concede posición o estatus adicional?: ¿antigüedad? ¿experiencia? ¿contribución? ¿logros? ¿edad? ¿grados universitarios? ¿lugar del domicilio? ¿relaciones?</li> </ul>   |
| Principio sistémico: Los sistemas organizacionales quieren alcanzar su destino   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál es el destino de su organización? Se entiende por destino la capacidad de la organización de transformar algo de la sociedad sin recibir nada a cambio de manera inmediata.</li> <li>▪ ¿Qué sucede con aquellas organizaciones que alcanzan su destino?</li> </ul>  |
| Patrones sistémicos  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Para que existen los patrones?</li> <li>▪ ¿Qué patrones observa en su organización?</li> <li>▪ ¿Qué funciones tienen los patrones?</li> <li>▪ ¿En qué momento los patrones se vuelven disfuncionales?</li> </ul>   |
| Dinámicas organizacionales   |

|   |
|---|
| Preguntas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué relación existe entre las dinámicas organizacionales perjudiciales para la organización y los cuatro principios sistémicos?</li> <li>▪ ¿Cuál es la razón para que las dinámicas organizacionales sean ocultas?</li> <li>▪ Si su organización ha experimentado situaciones como: problema que se repite y viene de mucho tiempo, no se ha encontrado una respuesta, no está clara la causa del problema, los métodos usuales no han resuelto el problema, las personas muestran buena voluntad, pero ni aun así funcionan las intervenciones. ¿Cómo procedieron?</li> <li>▪ ¿Cuál la contribución de las constelaciones organizacionales para la solución de las situaciones descritas en la pregunta anterior?</li> </ul>   |
| Intervenciones sistémicas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agradeceré describir su experiencia en una constelación organizacional.</li> <li>▪ ¿Cómo explica la presencia de síntomas y sensaciones en los representantes durante la constelación?</li> <li>▪ Considera que las intervenciones sistémicas del constelador al reubicar a los representantes, probar frases y rituales ¿Clarifica posibles conexiones ocultas entre los elementos representados que permiten explorar otras perspectivas y maneras de acción?</li> </ul>   |
| CONOCIMIENTO TÁCITO   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué método puede utilizarse para acceder al conocimiento tácito (que no puede expresarse en cifras o palabras), necesario para el éxito de la organización?</li> </ul>  |
| Espacialidad  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué opina de la configuración espacial que el cliente construye en la imagen inicial de la constelación, como proyección de su percepción de una determinada realidad?</li> <li>▪ ¿Cómo explica que, en una constelación organizacional la reorganización del espacio para que los representantes se sientan más cómodos y tener una imagen más adecuada, evidencien pistas de solución al problema?</li> <li>▪ ¿Qué nexo existe entre la posición, perspectiva y enfoque visual de los representantes con la intensidad de la interrelación de los elementos?</li> <li>▪ ¿Cuál es su experiencia en relación a la información que muestra una constelación organizacional? ¿Y en relación a la claridad de los pasos a dar para la solución del problema?</li> </ul> |
| Inteligencia Corporal   |

|  |
|--|
| Preguntas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué lo lleva a pensar la expresión “El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce”?</li> <li>▪ ¿Qué importancia tiene que los representantes expresen los sentimientos que corresponden a las personas a quienes representan?</li> <li>▪ ¿Qué implicancia tiene que los representantes, el constelador o el público presenten síntomas como diferencias en la respiración y el ritmo cardiaco, frío o calor, dolores, escalofríos, sueño, sensaciones de sabores y olores y cualquier otro síntoma similar?</li> </ul>   |
| Fenómenos perceptivos  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Por qué la percepción -que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos proporciona mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener?</li> <li>▪ ¿Cuáles son los motivos que permiten que la información que le llega al cliente tiene un impacto diferente al conocimiento que ha accedido usando sus canales racionales? Pues, las imágenes que ve o las frases que dicen los representantes, ingresan en él por otros canales diferentes que le permite llegar a un nivel de conocimiento distinto.</li> <li>▪ ¿Qué información facilita la constelación al mirar la realidad organizacional que tenemos delante, de otra manera y con otros ojos? Es esa realidad organizacional que está formada por áreas, personas, estructuras y funciones, problemas y conflictos, etc.</li> </ul> |
| Experiencia  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo explica que mediante las constelaciones accedemos a información que sabemos, pero no sabemos que sabemos?</li> <li>▪ ¿Cómo es posible que la información que proporciona la constelación a través de los comentarios y sensaciones de los representantes tienen sentido para el cliente, el mismo que se refleja en su rostro?</li> <li>▪ ¿Qué opina de la teoría que sostiene que estamos conectados y sintonizados?</li> </ul>  |
| Pensamiento sistémico  |

## Preguntas

- ¿Qué implicancias tiene para una organización, analizarla como un todo (sistema) con partes (subsistemas) que se interrelacionan, de modo que cada parte afecta a las demás y cada una de ellas dependen de todas?
- ¿Estamos más conectados con el todo, más de lo que pensamos? Agradeceré que explique su respuesta.
- ¿Cuáles serán las razones por las que las constelaciones nos ayudan a percibir un mundo construido menos de cosas y más de relaciones?
- Se afirma que el cliente que asiste a una constelación no es un solo un observador externo de cómo se dan respuestas a su problema, sino que también es parte de ella, de modo que puede accionar y cambiar su propio universo. ¿Qué nos puede decir?

## MARCO FILOSÓFICO

- ¿Qué factores influyen en la construcción de la realidad?
- ¿Cuál es la importancia del “no saber”?
- ¿Qué ventajas encuentra en centrarnos en nuestro presente?

## Anexo 5

### Matriz para la Sistematización de la Información

Título de la Tesis: Constelaciones Organizacionales basado en un modelo Sistémico - Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas. Trujillo - 2019.

Tema de investigación: Enfoque Sistémico - Fenomenológico en las Organizaciones .

Pregunta de investigación: ¿Qué implicancias tiene el conocimiento tácito en las Organizaciones?

Preguntas subordinadas (si las hubiera): ¿Qué beneficios tiene el conocimiento tácito en las Organizaciones?

Objetivos de recolección de datos: Indagar respecto al conocimiento tácito en las Organizaciones.

| Categorías                         | Fuentes  | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura   |
|------------------------------------|--|--|------------|--|------------|--|
|                                    |  | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista | Análisis de datos  |
| <b>REALIDAD PROBLEMÁTICA</b>       |  |  |            |  |            |  |
| MUNDO VUCA                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volátil</li> <li>▪ Incierto</li> <li>▪ Complejo</li> <li>▪ Ambiguo</li> </ul> | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Randstad (2017)</li> </ul>                      |
| EMPRESAS QUE SE MANTIENEN CON VIDA | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacional: Incorporación de las empresas</li> </ul>                            | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boletín Demografía Empresarial en el</li> </ul> |

| Categorías                                | Fuentes   | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura  |
|---|---|--|------------|--|------------|---|
|   |   | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |   |
| Preguntas                                 | Instrumentos  |  |            |  |            | Análisis de datos   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Local: Incorporación de las empresas</li> </ul>                                    |  |            |  |            | Perú - I Trimestre 2019<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Boletín Demografía Empresarial en el Perú - I Trimestre 2019</li> </ul> |
| MARCO NORMATIVO                           |   |  |            |  |            |   |
| FORMALIZACIÓN                             |   |  |            |  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley General de Sociedades Ley N° 26887</li> </ul>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalidad jurídica (Artículo 6)</li> <li>Objeto social (Artículo 11)</li> </ul> | X  |            | X  |            |   |
| TRABAJOS PREVIOS (MARCO REFERENCIAL)      |   |  |            |  |            |   |
| CONCEPTO BIOLÓGICOS EN LAS ORGANIZACIONES |   |  |            |  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Montoya L. (2010)</li> </ul>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de conceptos y enfoques biológicos a las organizaciones</li> </ul>      | X  |            | X  |            |   |
| PROCESO DE CAMBIO PERMANENTE              |   |  |            |  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Navarro J. (2001)</li> </ul>   |
|   |   | X  | X          | X  | X          |   |

| Categorías | Fuentes  | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura  |
|------------|--|--|------------|--|------------|---|
|            |  | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |   |
| Preguntas  | Instrumentos   |  |            |  |            | Análisis de datos   |
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones se encuentren en un permanente proceso de cambio</li> <li>▪ Las organizaciones no solo son capaces de adaptarse a su entorno, sino que tienen la capacidad de intervenir en ellos</li> </ul>             |  |            |  |            |   |
|            | <p>INCORPORACIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO VALOR ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si la innovación se percibe como un valor y se incorpora a la cultura organizacional, el resultado es una cultura organizativa de innovación</li> </ul> | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ López R. (2012)</li> </ul> |
|            | <p>TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de convencimiento respecto a la utilidad de la constelación para encontrar solución a la situación laboral.</li> </ul>             | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gómez (2004)</li> </ul>    |

| Categorías   | Fuentes      | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura   |
|--|--------------|--|------------|--|------------|--|
|  |              | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |  |
| Preguntas  | Instrumentos |  |            |  |            | Análisis de datos  |
| <p>SYSTEMIC CONSTELLATIONS WORK IN ORGANIZATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las Constelaciones Sistémicas aplicadas a las Organizaciones entregan nuevas perspectivas y oportunidades para afrontar los temas organizacionales.</li> </ul>   |              | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Roevens J.L. (2008)</li> </ul>                            |
| MARCO CONCEPTUAL   |              |  |            |  |            |  |
| <p>TEORÍA U. LIDERAR DESDE EL FUTURO A MEDIDA QUE EMERGE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de cualquier sistema social está en función de la atención y consciencia</li> <li>Concepto del punto ciego</li> <li>Dos fuentes de aprendizaje: pasado y futuro a medida que emerge</li> <li>Siete espacios cognitivos</li> <li>Tres instrumentos</li> <li>Tres enemigos</li> </ul> |              | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Príncipe J. (2017)</li> <li>Scharmer O. (2017)</li> </ul> |

| Categorías  | Fuentes      | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura   |
|---|--------------|--|------------|--|------------|--|
|   |              | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |  |
| Preguntas   | Instrumentos |  |            |  |            | Análisis de datos  |
| LA QUINTA DISCIPLINA EL ARTE Y LA PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizaciones inteligentes</li> <li>▪ Cinco disciplinas</li> <li>▪ Siete barreras de aprendizaje</li> </ul>  |              | X  | X          | X  | X          | Senge P. (2005)  |
| MARCO TEÓRICO   |              |  |            |  |            |  |
| CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES COMO SERES VIVOS-SOCIALES QUE COMPARTEN DOS PRINCIPIOS BÁSICO: LA SUPERVIVENCIA Y LA EXPANSIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo sistémico-fenomenológico</li> <li>▪ Cuatro Principios Sistémicos</li> <li>▪ Organizaciones como seres vivos: Supervivencia y Expansión</li> <li>▪ Revelar realidades ocultas</li> </ul> |              | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> <li>▪ Stan J.J. (2016)</li> <li>▪ Príncipe J. (2017)</li> <li>▪ Rosselet C. y Senoner G. (2013).</li> </ul> |

| Categorías   | Fuentes  | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura  |
|--|--|--|------------|--|------------|---|
|  |  | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |   |
| Preguntas  | Instrumentos   |  |            |  |            | Análisis de datos   |
| ORIGEN E HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El origen como el punto de partida</li> <li>▪ La historia como base para el presente</li> </ul> |  | X          |  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> </ul>                             |
| PRINCIPIO SISTÉMICO: LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES QUIEREN SER COMPLETOS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exclusión o reconocimiento</li> </ul>   | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> <li>▪ Stan J.J. (2016)</li> </ul> |
| PRINCIPIO SISTÉMICO: LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES QUIEREN RELACIONARSE CON OTROS SISTEMAS, INTERNA Y EXTERNAMENTE | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar y Dar</li> </ul>  | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> <li>▪ Stan J.J. (2016)</li> </ul> |
| PRINCIPIO SISTÉMICO: LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES BUSCAN Y PROSPERAN DE ACUERDO A UN ORDEN INTRÍSECO              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jerarquía</li> </ul>  | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> <li>▪ Stan J.J. (2016)</li> </ul> |

| Categorías  | Fuentes  | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura  |
|---|--|--|------------|--|------------|---|
|   |  | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |   |
| Preguntas   | Instrumentos   |  |            |  |            | Análisis de datos   |
| PRINCIPIO SISTÉMICO: LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES QUIEREN ALCANZAR SU DESTINO  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impacto en la sociedad</li> </ul>   | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> <li>▪ Stan J.J. (2016)</li> </ul> |
| PATRONES SISTÉMICOS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuidad</li> <li>▪ Estabilidad</li> <li>▪ Previsibilidad</li> </ul>         | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon (2016)</li> </ul>                             |
| DINÁMICAS ORGANIZACIONALES (INTERACCIÓN ENTRE SUS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solución</li> </ul>   | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> </ul>                                   |
| INTERVENCIONES SISTÉMICAS   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de posición</li> <li>▪ Frases resolutivas</li> <li>▪ Rituales</li> </ul> | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> </ul>                                   |
| CONOCIMIENTO TÁCITO   |  | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chun Wei Ch. (1999)</li> </ul>                                   |

| Categorías            | Fuentes  | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura  |
|-----------------------|--|--|------------|--|------------|---|
|                       |  | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |   |
| Preguntas             | Instrumentos   |  |            |  |            | Análisis de datos   |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se expresa en cifras o palabras</li> <li>▪ Es vital para el éxito de las organizaciones</li> </ul> |  |            |  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeballos F. (2005)</li> </ul>                                |
| ESPACIALIDAD          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio de posición</li> </ul>   | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> </ul>                               |
| INTELIGENCIA CORPORAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensaciones</li> <li>▪ Percepciones corporales</li> </ul>   | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> </ul>                               |
| FENOMENOS PERCEPTIVOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentidos</li> <li>▪ Percepción sistémica</li> </ul>   | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> </ul>                               |
| EXPERIENCIA           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información</li> </ul>  | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> </ul>                               |
| PENSAMIENTO SISTÉMICO | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interconexiones</li> <li>▪ Relaciones</li> </ul>  | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echegaray G. (2013)</li> <li>▪ Príncipe J. (2017)</li> </ul> |
| MARCO FILOSÓFICO      |  |  |            |  |            |   |

| Categorías  | Fuentes      | Empresario   Directivo<br>Sector Privado |            | Empresario   Directivo<br>Sector Público |            | Revisión de Literatura  |
|---|--------------|--|------------|--|------------|---|
|   |              | Encuesta                                 | Entrevista | Encuesta                                 | Entrevista |   |
| Preguntas   | Instrumentos |  |            |  |            | Análisis de datos   |
| <b>EL CONSTRUCTIVISMO: LA REALIDAD ES UNA CONSTRUCCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La realidad es una construcción hasta cierto punto “inventada” por quién lo observa</li> <li>▪ La realidad está más en la mente del sujeto cognoscente</li> </ul>                   |              | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SCRIBD</li> <li>▪ Jonassen (1991)</li> </ul> |
| <b>FENOMENOLOGÍA: REALIDAD PERCIBIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Radical fidelidad a lo dado</li> <li>▪ Ser honesto con lo que verdaderamente experimentamos</li> </ul>  |              | X  | X          | X  | X          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Echegoyen J., 1997)</li> </ul>              |
| <b>TERAPIA GESTAL: EL DARSE CUENTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resaltar principalmente lo que acontece, lo pensado y en el ahora</li> <li>▪ Sustenta en el Aquí y el Ahora</li> <li>▪ No se preocupa de lo que ocurre sino a la respuesta de esa ocurrencia</li> </ul> |              | X  |            | X  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kaat S. y De Kroon A, (2016)</li> </ul>      |

Anexo 6  
Análisis Toma de Decisiones

| Problema  | Área Funcional          | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida   | Comentarios   |
|---|-------------------------|--|--|---|
| Analizar los costos de producción de los nuevos servicios y productos | Finanzas y contabilidad | Analizar el mercado y la competencia. Analizar precios, tendencias, ofertas y nuevos productos. Analizar costos, tiempos de producción, calidad y sustitutos de la materia prima | Identificar colaboradores involucrados directamente. Establecer, realizar y medir las acciones realizadas. Pensar en soluciones alternativas. Uso de nuevos medios y redes sociales. Cuantificar el logro de mi objetivo | Identifico el problema desde otra perspectiva: “Dar impulso a los nuevos productos y servicios, generando incremento de ingreso”. Sus soluciones se orientaron a la acción, uno de los vértices del triángulo de polaridades de creencias |
| Nivel de satisfacción de nuestros clientes                            | Marketing y ventas      | Base de contactos, registro de visitas a empresas y evaluación de cada asesor de los últimos seis meses  | Importante analizar la relación existente entre ejecutivos y clientes. Considerar a todas las partes responsables del cumplimiento. Mejorar el vínculo con la persona contacto de la empresa.                            | Focalizo el problema a clientes corporativos. La información a analizar considera la interrelación de los elementos del sistema organización y del sistema entorno  |

| Problema  | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios   |
|---|-----------------------------------|--|---|---|
| Envío de los supervisores fuera de fecha de las horas extras de los trabajadores que lleva a tener que reintegrar | Administración del Talento humano | Cruce de información entre el reloj de marcación y hoja de asistencia, capacitación sobre pagos al personal e indicadores de reintegros desde el 2018 a la fecha (mayo 2019) | Encontrar la interrelación de los supervisores que pasan las hojas de horas extras, con los trabajadores, jefes inmediatos y la persona que prepara el pago para los trabajadores.<br>Mejorar la coordinación | Incorporó información orientada a mejorar la coordinación y a encontrar las interrelaciones de las partes interesadas y comprometidas   |
| Falta de comunicación   | Administración del Talento humano | Talleres de comunicación con los miembros de la organización   | Acercarse a los miembros de la organización y preguntarles que es lo que pasa y mirar el problema que dichas personas pueden tener  | La información a recopilar atiende a los vínculos, relaciones y conexiones que compartimos los seres humanos.<br>Somos seres conectados |
| Incremento del ausentismo laboral en colaboradores de campo del área de cosecha                                   | Administración del Talento humano | Dialogar con el personal, sociabilizar el reglamento interno de trabajo, explicar  | Analizar la carga horaria (pasar de lunes a sábado a lunes a viernes. Considerar la salud física (problemas lumbares) del   | Se observó al trabajador más como persona, identificando algunas  |

| Problema  | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios  |
|---|-----------------------------------|--|---|--|
|   |                                   | las consecuencias de las inasistencias injustificadas  | trabajador y mejorar la comunicación por parte del jefe de cosecha  | causas que impiden su asistencia al trabajo  |
| Rotación de personal y renuncias masivas. Las metas que se exigen y las bonificaciones no están de acorde a la realidad | Administración del Talento humano | Trabajar los indicadores de morosidad, tasas de bonificación y analizar la realidad económica de la Región | Considerar una constelación y ver los vínculos que están relacionados al problema y desde esa perspectiva tomar una decisión  | Focalizo el problema como “Renuncia constante del personal del área de créditos”. Da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el problema? Da importancia a los beneficios de constelar el problema |
| Mejora de la calidad del servicio docente a partir de la capacitación docente   | Administración del Talento humano | Analizar las metodologías vigentes, trabajo, identidad y compromiso del equipo docente                     | El problema no reside en los elementos que lo componen sino en sus relaciones y analizar sus causas mediante técnicas consteladoras. El trabajo con las emociones es imprescindible | Considero la constelación como un método de solución e incorporará el trabajo con las emociones  |

| Problema                                       | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada   | Información analizada cuestionario de salida   | Comentarios  |
|--|-----------------------------------|---|--|--|
| Mala relación entre compañeros de trabajo      | Administración del Talento humano | Ser neutral y no vincularse con el conflicto. Dialogo con cada miembro del grupo de trabajo   | Identificar a las personas presentes en el conflicto y en base a las constelaciones identificar los recursos que se tienen para dar solución al conflicto        | Focalizo su atención en las personas relacionadas con el conflicto y considero la constelación para la identificación de los recursos que aporten a la solución. Da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el problema? |
| Falta del personal obrero y constante rotación | Administración del Talento humano | Estrategias para retener talentos, incentivos y bonos para mejorar la producción, bonos por asistir a trabajar y estrategias para retener al personal | Las personas están en constante cambio, pues estamos en un mundo VUCA por ello la empresa debe implementar estrategias que ayude a que el personal evite faltas. | Incorporó los conceptos del cambio y del mundo VUCA para reformular sus estrategias  |
| Falta de coordinación entre las áreas          | Administración del Talento humano | Información brindada sin coordinación previa, falta de empatía, cambios sin   | Reuniones de coordinación, selección de profesionales con el perfil adecuado, talleres de  | Su información estuvo dirigida a la acción, uno de los vértices del triángulo de   |

| Problema   | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios   |
|--|-----------------------------------|--|---|---|
|  |                                   | aprobación de prueba piloto, duplicidad de trabajo, desmotivación  | integración, empatía y fomentar la comunicación efectiva  | polaridades de creencias, luego de hacer una descripción de la situación actual                                       |
| Concientización de los dueños del Centro Médico en aspectos de funciones claras de sus trabajadores y tareas adicionales | Administración del Talento humano | No existe manual de funciones, procedimientos de trabajo, carencia de personal de logística, compras y aseo, falta de capacitaciones al personal y falta de apego al cumplimiento de la normatividad para exámenes médicos | Aplicar el Enfoque sistémico organizacional con los líderes para que vean las necesidades de la empresa, y sus elementos desde una perspectiva distinta | Tomo como opción el uso del Enfoque sistémico, para que los líderes tengan otra perspectiva de la empresa             |
| Bonos para los representantes de ventas que llegan a su cuota llegan con un atraso de 3 a 4                              | Administración del Talento humano | Falta de comunicación a los trabajadores. Los premios llegan con autorización de Colombia, que genera atraso   | Falta un enfoque sistémico. Los modelos de incentivo al trabajador fueron buenos, pero con el pasar del tiempo resultaron disfuncionales                | Focalizo el problema como “Premios no reconocidos dentro del mes al representante de ventas”. Responde a la pregunta: |

| Problema  | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada   | Información analizada cuestionario de salida   | Comentarios  |
|---|-----------------------------------|---|--|--|
| meses, lo que genera incomodidad  |                                   |   |  | ¿Cuál es el problema? Se dio cuenta que el modelo de incentivos en algún momento fue mejor.                          |
| Conflictos personales entre compañeros de trabajo. Existen discusiones por problemas personales que han traspasado a la parte laboral. Actuar de mala fe en actividades en conjunto | Administración del Talento humano | Insatisfacción personal.<br>Trabajo como islas  | Conocer la realidad pasada y revisar si hay aspectos personales no solucionados en el equipo | Considero que la empresa debe analizar su posición en referencia a las necesidades fundamentales como es su historia |
| Costo de mano de obra se incrementó en el 2018 en relación al 2017  | Operaciones y logística           | Mayor número de trabajadores. La producción no ha crecido en el 2018. Incremento de la Remuneración Mínima Vital y la reducción del rendimiento de los trabajadores |  |  |

| Problema   | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios   |
|--|-----------------------------------|--|---|---|
| Fatiga y soñolencia en operadores de maquinaria pesada   | Operaciones y logística           | Verificar el descanso.<br>Realizar visitas domiciliarias, impartir charlas respecto a la importancia del descanso, realizar pautas activas y llevar un control de su trabajo | Realizar talleres de concientización, dinámicas para recrear la mente machista, pausas activas y mayor importancia de visitas domiciliarias | Mayor importancia a las visitas domiciliarias, puede estar sustentado que pertenecemos a muchos sistemas interconectados. La forma de vida familiar puede impactar en el desarrollo laboral |
| Venta de tóxicos.<br>Contaminación del suelo por los desechos de bolsas.<br>Las instituciones Escolares vienen realizando un control interno mediante las Brigadas de Autoprotección Escolar (BAPES) | Administración del Talento humano | Mejorar la información y la creación de las BAPES en coordinación con la policía del Perú  | Meta: eliminar la venta de drogas en diciembre del 2019, con el apoyo de la policía y charlas de los efectivos                              | Se focalizo en uno de los problemas: la venta de drogas. No mencionó la contaminación del suelo. Da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el problema?  |

| Problema  | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada   | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios   |
|---|-----------------------------------|---|---|---|
| Desmotivación del personal empleado   | Administración del Talento humano | Trabajar en el ambiente laboral, carga laboral, comunicación, recompensas y reconocimientos                           | Carga laboral de los trabajadores. Necesidades insatisfechas. Horario de trabajo. Comodidad en su área de trabajo, Reconocimiento de las labores que realizan. Visitas domiciliarias a los trabajadores. Manual de Organización y Funciones (MOF) | Amplió información del problema. “Los trabajadores no se sienten contentos. No hay quién vele por su bienestar, y el jefe de Recursos Humanos no se preocupa para que el personal se sienta cómodo y con ganas de trabajar” Asimismo, incorporó información más orientada a la acción uno de los vértices del triángulo de polaridades de creencias |
| No asumir errores de compañeros pasados (que laboraron antes en la institución) | Administración del Talento humano | Conocer con detalle (día, mes y año) problemas que se presentaron antes de mi incorporación a la empresa. Explicar de | Tomar las cosas con calma, organizarse para buscar solución. Tomarse el tiempo para ver en que, si me equivoqué, fundamentando los  | La información a procesar es más proactiva y conciliadora en busca de la solución. Es más, mirar al   |

| Problema  | Área Funcional          | Información analizada cuestionario de entrada   | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios  |
|---|-------------------------|---|---|--|
|   |                         | manera calmada los errores pasados que otros su tiempo cometieron y no me puedan culpar a mi  | errores. Comunicar a mi jefe inmediato  | presente y futuro que al pasado  |
| Ubicación de sustentos de pagos solicitados por SUNAT. No todos están donde debería guardarse | Operaciones y logística | Identificar y ubicar los documentos solicitados por medio del SAP (Sistemas, Aplicaciones y Procesos) y coordinar con las áreas correspondientes para acceder a la información solicitada | Determinar las áreas y la encargada de la información solicitada e identificar las funciones de los encargados de las áreas, con el uso de las constelaciones. Pediría que cada área identifique lo que ocasiono el problema, como afecta el trabajo de los demás y las acciones para revertir el problema. Solicitar el compromiso de las áreas para disminuir el riesgo de que vuelva a ocurrir | La información a analizar pasó de estar centrada en un elemento (yo) a considerar a varios elementos (todos) y las interrelaciones que se generan entre ellos. Uso el concepto sistémico |

| Problema   | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios  |
|--|-----------------------------------|--|---|--|
| Derivación de documentos con nuevos motivos de ingreso, que puede generar problemas a las áreas donde se direccionan | Operaciones y logística           | Elaborar un cuadro de derivaciones de expedientes y solicitudes que se actualice constantemente              |   |  |
| Inasistencias injustificadas por parte del personal de impulso y promotores de ventas                                | Administración del Talento humano | Registro de inasistencias, analizar el perfil de cada colaborador y motivar respecto al tema de inasistencia | Falta de compromiso por parte de algunos colaboradores.<br>Mejora del proceso de reclutamiento y selección e instalar una política de evaluación por competencias.<br>Reestructurar el perfil de los puestos. Determinar el grado de influencia del área personal en su desempeño laboral.<br>Evaluar la escala si la remunerativa está de acuerdo al mercado y si es atractivo trabajar en nuestra institución | Se evidencia que la información a trabajar es bastante más sistémica. Incluye analizar varios procesos de la administración del talento humano: Integrar organizar, recompensar, desarrollar, etc. |

| Problema   | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada   | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios  |
|--|-----------------------------------|---|---|--|
| Identificación con el equipo. Compañeros de trabajo que motiven para sacar adelante la oficina | Administración del Talento humano | Integración y capacitación. Orientación a que no dependan de otros, ser íntegros y reconocer sus habilidades y enfocarlos para mejorar resultados | Entenderlos y tratarlos como tal, guiándolos por el camino de la competencia  | Mayor nivel de atención a la persona, clarificando su destino: Guiarlos por el camino de la competencia  |
| Escases de personal  | Administración del Talento humano | Se elevó la información a Recursos Humanos hace tres meses. Estamos a la espera de respuesta  | Es un problema que no depende directamente de nosotros como área, tiene que ver con Recursos Humanos. Se debe trabajar con apoyo de otros consultores y servicios, para cubrir los vacíos en el trabajo | Se orienta a comprometer a otros elementos (consultores y servicios) para dar solución al problema. Es posible que sea para tener los beneficios del Enfoque sistémico |
| Los colaboradores buscan culpables en lugar de buscar rápidas soluciones.                      | Administración del Talento humano | Generar acciones diarias. La información a analizar se basa en hechos reales, lecturas de conversaciones en grupo de WhatsApp y                   | Acciones diarias y definición de acciones futuras. Considerar los sentimientos y emociones de los acusados de genera problemas y ser conscientes  | Complementa la descripción del problema: “A través de comunicación asertiva se esclarece que se debe actuar más no en  |

| Problema  | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida  | Comentarios   |
|---|-----------------------------------|--|---|---|
|   |                                   | recuerdos de las situaciones acontecidas   | que no todos tienen la capacidad de resolver problemas rápidamente  | contra del compañero; estamos juntos contra el problema, no en contra de nosotros”. Da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el problema? |
| Faltas de vías de comunicación. Se está trabajando en seguir las jerarquías e intentar solucionar un problema desde una primera instancia, antes de contárselo a una superior | Administración del Talento humano | Registros de las incidencias por el departamento de calidad para no repetir los mismos errores y establecer dónde se rompieron el respeto a las jerarquías | Establecer la meta a la que se quiere llegar y luego de ello, los pasos que me llevaron a ella. Establecer un estado de ánimo y delimitar cada paso | La actitud es más proactiva, orientada a trabajar más en el presente para mejorar los resultados del futuro                           |
| El alto nivel de rotación en el Área de Ventas  | Administración del Talento Humano | Búsqueda de nuevos canales de comercialización y estrategia de venta directa enfocada a organizaciones   | Con el contenido aprendido, me permitió aclarar situaciones que los tenía con dudas   | Mejoro su interpretación de situaciones poco claras, dándole sentido a sus ocurrencias  |

| Problema  | Área Funcional                    | Información analizada cuestionario de entrada  | Información analizada cuestionario de salida   | Comentarios   |
|---|-----------------------------------|--|--|---|
| Existen muchos proyectos por resolver e iniciar las acciones y la actitud de los colaboradores: Liberan responsabilidad, cada quién quiere brillar, falta de involucramiento, falta de un liderazgo. Se actúa acorde a la presión del dueño de la empresa | Administración del Talento Humano | Liderazgo, solución de conflictos y esquemas de negociación  | Definir mi meta, redefinir y valorar los recursos que tengo y revisar el propósito final   | Enfocó su atención en la definición de metas, identificación de sus recursos y la toma de conciencia de sí mismo y el contexto              |
| Posicionamiento y Recordación en el Mercado Objetivo  | Marketing y ventas                | Marketing estratégico, comportamiento del mercado objetivo, análisis de la competencia, mejoramiento del producto ofrecido y funcionamiento organizacional | Prestar atención al entorno interno y determinar si su funcionamiento es adecuado, para luego incidir en los resultados de manera positiva | Se dio cuenta de la necesidad de conocer los factores internos (recursos) y su interrelación y desde allí conseguir los resultados deseados |

## Anexo 7

### Entrevistas

#### a. Entrevista a Roger Cartay Gilly | Participante 1

- Fecha: 17 de julio 2019. Hora: 6:20 pm
- Lugar: Trujillo - Instalaciones de KABUSHA Consultoría Sistémica.
- Entrevistador: Percy Luján López.
- Entrevistado:
  - Nombre: Roger Cartay Gilly.
  - Edad: 39 años
  - Género: Masculino.
  - Puesto: Empresario independiente.
- Preguntas:

¿Qué piensas respecto a las constelaciones?

Las constelaciones son un mundo nuevo en donde se entrelazan las personas, los objetos, los procesos, en cualquier ecosistema que puede ser comercial, personal, familiar, laboral.

¿Para qué sirven?

Me ha enseñado a tomar en cuenta las relaciones interpersonales como eje fundamental para el desarrollo de la vida; no todo es un proceso lineal de secuencia lógica. Las constelaciones me han enseñado que la vida es como un átomo, en donde existe un núcleo pero a su alrededor existen electrones que giran alrededor del núcleo e inciden sobre él.

¿A qué crees que se debe que muchas empresas en La Libertad desaparecen?

Yo creo que la mayoría no se adaptan a los nuevos tiempos, como usar las redes sociales como instrumentos de marketing; las personas también cambian, hoy en día las secretarías no son iguales a las de hace 5 años; tenemos que tener secretarías más proactivas, más humanas, con mucha intuición y capacidad para la resolución de conflictos; la típica secretaria de mecanografía y pasar recados, no debe existir.

¿Qué piensas respecto a que se dice que el mundo es un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo)?

Es una realidad, aunque mucha gente no lo quiere ver porque han sido formados con patrones lineales, secuenciales: tal situación y tal resolución. Hoy en día son tantas las interrelaciones entre las personas que los problemas mutan y también deben mutar las soluciones. Es decir, para sobrevivir en un mundo VUCA hay que ser resilientes; resiliencia es la capacidad de convertir los obstáculos en instrumentos para la resolución de un conflicto, adaptarse a las

situaciones para resolver ese conflicto. Al término volátil le agregaría la palabra etéreo que es rápido, porque las empresas desaparecen de la noche a la mañana, los problemas necesitan resolución inmediata.

¿Y crees que las empresas no lo saben?

En mi opinión falta mucha más capacitación gerencial y mayor apertura de mente de ellos; el problema no está en los mandos intermedios o inferiores; muchas opiniones de estos mandos no son tomadas en cuenta por los directivos; es necesario mayor capacitación en resiliencia para la resolución de conflictos.

¿Cuál es la razón que las empresas sigan usando los mismos patrones que alguna vez le dieron buenos resultados pero hoy en día ya no porque el contexto es diferente?

Justamente por sus patrones no ven una realidad que está en frente de ellos pero que es invisible a lo tradicional.

¿Cómo consideras a las empresas metafóricamente: como seres vivos o como máquinas?

No metafóricamente...la empresa es un ser vivo. Con el uso de tecnología la empresa ha mejorado no solo en productividad sino también en seguridad; los trabajadores que forman parte de la empresa pueden dejar de trabajar y la empresa continúa como cualquier ser vivo, automatizando sus procesos, lo cual no significa desconocer el aporte de ellos; y como ser vivo, sino se adapta a los cambios tendrá un ciclo de vida corto y si se adapta, podrá tener la vida que programe.

¿Porque dices que la frase “la empresa es un ser vivo” no es una metáfora sino una realidad? La empresa es una realidad; es más que una palabra, es algo que se ve, se toca, se siente, que produce un resultado; la empresa es un conjunto de procesos, principios, enfocados en un fin, que busca mantener continuo crecimiento.

¿A que reflexión te lleva cuando se dice que las empresas como seres vivos, aprenden?

Si las empresas siempre están aprendiendo, mejorando sus procesos; es más es una obligación que lo hagan.

¿Qué reflexión te lleva el principio de pertenencia?, en relación que las empresas están constituidas no solo por los trabajadores y productos actuales, sino también, por los trabajadores y productos que conformaron alguna vez la empresa, así su retiro haya sido violento.; y que no reconocerlos puede generar algunos problemas.

Se relaciona al principio cristiano del agradecimiento; aunque sea éxito o fracaso lo que dieron las personas a las empresas contribuyó para que esta esté en donde está y siga mutando y creciendo, continúa su ciclo de vida, como los humanos.

¿Qué reflexión te lleva el principio de equidad?, que sostiene que para que una empresa siga creciendo debe haber un equilibrio entre lo que da y lo que recibe

La empresa como ser vivo debe entender el principio de la equidad, dar a cada uno lo que se merece. Si un cliente le paga el precio por su producto, la empresa debe darle el trato que esta espera; al interior si el trabajador le da los resultados esperados, debe recompensarlo para que se siente motivado; para que una empresa ande correctamente, un trabajador debe sentirse motivado al logro.

¿Y cuando eso no sucede en la empresa que crees que pasa?

Cuando la empresa no es justa con el trabajador, en relación a salario y condiciones de trabajo, la empresa dejará de ser prioritario para el trabajador y buscará otras empresas en donde se sienta valorado.

¿Qué reflexión te lleva el principio de la jerarquía?, por ejemplo un personal nuevo ocupa una jerarquía superior a la de un trabajador antiguo

Creo que la honestidad y la sinceridad debe estar en todos los integrantes de una empresa; recursos humanos debe manejar esta situaciones de una forma más humana que profesional; se debe exponer las razones porque se contrata ese personal joven, reconociendo la importancia de cada uno; no creo en la jerarquía, valoro más la organización horizontal con responsabilidades bien definidas, en las que se crean equipos de trabajo enfocados en los objetivos, con la presencia de líderes, que la vertical en donde existen egos y no se manejan las emociones.

¿En términos de las constelaciones, crees que las personas somos receptores de las emociones de los elementos que representamos, aun cuando no tenemos mucha información de ellos?

Si creo, hay cosas más allá de la persona; algunos le llaman ambiente; un buen ambiente laboral influye en el comportamiento del trabajador.

Se dice que mucha información está ahí que no es visible para las empresas, pero que podría ayudar a tomar mejores decisiones. ¿Qué opinas?

De hecho, no porque no lo veas, no existe.; como la fe; la fe es la certeza de lo que no se ve. Creo que existe una autopista por donde fluyen más que sentimientos, emociones, es información. Existe información más cualitativa que cuantitativa, que permite detectar las causas de problemas

Entonces, ¿qué se puede hacer para que esa información pueda estar vigente en los empresarios para sus decisiones?

El empresario debe abrirse más, salir de los patrones lineales y cuantitativos, saber que el mundo ya no es un razonamiento lógico matemático, estamos ante un coctel de situaciones cuyos resultados son impredecibles y que tienes que saberlo manejar de una manera pronta. Y ahí ¿cómo entra a tallar las constelaciones y el enfoque sistémico?

Las constelaciones ayudaría a las empresas para hacerlas más humanas y con ello interioriza mejor el porqué de los objetivos; ayudará a que las empresas (1) manejar mejor su ambiente de trabajo (2) conseguir los objetivos que se planteen (3) reconocer la importancia de estudiar y analizar el entorno, tenerlo presente en el día a día para resolver a tiempo cualquier situación que se presente ; considero que hoy en día ayuda más un constelador organizacional o sistémico que un asesor; con una constelación se puede identificar la afinidad entre los integrantes de un ecosistema empresarial, para alinearlos en torno a un objetivo con un liderazgo obviamente.

¿Qué opinas que la empresa reconozca su origen y que se cuente su historia que pueda compartir con la gente nueva y fortalezca la organización?

A mí me gusta mucho, me hace compenetrarme más con la empresa, me hace sentir más empatía hasta con sus dueños; la empresa debe mostrar su lado más humano y decirle a la gente yo estoy aquí y tú también puedes estarlo. Me he dado cuenta en todas las empresas que estado en muchos países que las empresas empiezan con un proyecto personal luego pasa a ser un proyecto familiar y posteriormente se convirtieron en un proyecto vivo profesional ; muchas empresas tuvieron que mutar inclusive en su razón de ser para mantenerse vigentes.

¿Por qué cuando hay un problema muchas veces nos vamos a ver los elementos y no sus interrelaciones?

Por los patrones conductuales o los patrones teóricos; a veces el problema no es el producto, el precio, sino el servicio al cliente, debido a que el personal de ventas no tienen una sana competencia entre ellos o porque no son debidamente reconocidos por la empresa; creo que muchas veces los problemas de resultados, están más al interno que al externo de la empresa. ¿Qué opinas de los fenómenos fenomenológicos? , que se sabe que los fenómenos existen pero no sabemos exactamente porque.

Siempre he partido de un principio: todo tiene respuesta, sea la forma que sea, existe una causa y un efecto; desde el punto de vista de empresa, el que no veas la solución no significa que no la haya; es importante reconocer el fenómeno, entenderlo y saber manejarlo para que

la empresa pueda superar esos bache, porque de lo contrario vas a quedarte estancado tratando de resolver un problema y se convierte en un eterno círculo vicioso.

¿Qué opinas que no existe la verdad absoluta, solo existe la realidad interpretativa que depende del observador?

Si hay un millón de seres humanos habrán 10 millones de pensamientos distintos; una persona puede pensar 10 soluciones distintas; creo que las realidades están ahí pero el absolutismo no lo tomo tan dogmático, para mí hay una realidad y hay muchas interpretaciones y soluciones a esa realidad.

¿Para qué crees que pueden ser interesante las constelaciones y el pensamiento sistémico al mundo empresarial?

Las constelaciones son importantes para la apertura mental de los líderes empresariales y de ahí bajen esta misma forma de pensar a sus trabajadores; deben reconocer que las relaciones existen desde el cargo más alto al cargo más bajo; deben interiorizar lo sistémico y organizacional, ojo no cayendo en lo motivacional; lo sistémico y organizacional deben estar intrínseco en el día a día de una empresa

¿Tiene sentido para ti la teoría U, que consigna un desaprender y aprender para llegar de un presente a un futuro que no es estático, que puede acercarse y que existe un campo en donde existe información que es para todos pero que no sabemos en dónde está y encontrarla podría ser importante para nosotros?

Tiene sentido la teoría de la U en donde desaprender para luego aprender es válida; por ejemplo cuando he llegado a una empresa he tenido que desaprender las costumbres y procesos anteriores para aprender los nuevos y ahí tal vez incorporar experiencias anteriores. Está en uno reducir don los sistémico y organizacional el tiempo de recorrido de desaprender y aprender.

¿Qué opinas de lo que dicen que el tiempo pasado ya fue, el tiempo futuro aún no llega y que el único tiempo que podemos actuar es en el presente?

Desde el punto de vista de la teoría del universo o de llamar o aproximar yo creo que el futuro ya está aquí y hay que atraerlo con acción, pensamiento y visión; esas proyecciones que uno hace, aterrizadas, trabajadas, deseadas con fe y convección son más presente que futuro

¿Algo final que quieras adicionar?

Las constelaciones organizacionales y lo sistémico es una vía que debe expandirse y que su desarrollo irá de la mano con la capacidad de hacerse ver y reconocer como una ciencia

lógica aplicada; creo que las constelaciones organizacionales permitirán para esa empresa que pueden correr el riesgo de desaparecer, permitiéndoles abrir la mente para darse cuenta del nuevo mundo al que se enfrentan y logren emerger, sobrevivir y por qué no, seguir recorriendo ese camino.

b. Entrevista a Rosario Castillo Sánchez | Participante 2

- Fecha: 17 de julio 2019. Hora: 8:10 pm
- Lugar: Trujillo - Instalaciones de KABUSHA Consultoría Sistémica.
- Entrevistador: Percy Luján López.
- Entrevistado:
  - Nombre: Rosario Castillo Sánchez.
  - Edad: 41 años.
  - Género: Femenino.
  - Puesto: Gerente Financiera de Mannucci Diesel.
- Preguntas:

¿Cómo consideras a las empresas metafóricamente: como seres vivos o como máquinas?

Si la empresa no la cuidamos, sino damos lo mejor de nosotros las personas que la conforman, no va a tener un verdadero progreso, por tanto, será una más de las que fenecen; si comenzamos a querer a la empresa, comienza a dar sus resultados y adquiere un nombre y adquiere un estatus y por ende tienen sus colaboradores un solo comportamiento de acuerdo al liderazgo que tiene entonces a eso le llamamos célula viva.

¿A qué reflexión te lleva cuando se dice que las empresas como seres vivos, aprenden?

Es correcto, porque si creamos una empresa y no le damos una objetividad o no le damos una importancia, al cabo de dos o tres meses se cierra la empresa

¿Qué piensas respecto a que se dice que el mundo es un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo)?

Vengo trabajando más de 30 años y en ese tiempo el mundo ha cambiado mucho; ahora hay mucha hiperactividad en las empresas; las decisiones que se toman ahora de repente mañana son otras y debemos estar prestos a esos cambios; por eso se dice que es volátil. A veces los colaboradores no sabemos interpretar la complejidad y salimos de ese contexto.

Según las estadísticas en La Libertad 21 empresa por día solicitan su baja; ¿cual crees que sean los motivos para que esto suceda?

La misma complejidad de la vida, las mismas ganas de querer salir adelante, pero a veces las condiciones no son las más adecuadas; nacen con un buen propósito pero si no tienes la tenacidad, la perseverancia, la paciencia, rápidamente se cierra.

¿Qué papel juega la información en todo este contexto?

Hoy en día hay que tomar información no solo del país sino del mundo que podrían afectar nuestras decisiones, justamente eso ha hecho hiperactiva la vida; si no tomamos buena

información de repente estamos tomando decisiones equivocadas o no las decisiones acertadas que nos permiten el éxito

¿Qué opinas de las relaciones invisibles que hay entre los elementos?

Conocerlos nos haría más competitivos, más eficientes; permitiría ser más proactivos con nuestros clientes, la información invisible se podría manejar para una buena comunicación entre los colaboradores y un buen liderazgo

¿Qué opinas que la empresa reconozca su origen y que se cuente su historia que pueda compartir con la gente nueva y fortalezca la organización?

Si, por ejemplo actualmente trabajo en un grupo empresarial familiar, en el que todas las empresas del grupo de forman el 17 de noviembre que es el día de nacimiento del tatarabuelo de los dueños, que constituyó la primera empresa. En el aniversario de la empresa siempre se comenta la historia y es que como que da energía.

¿Qué reflexión te lleva el principio de pertenencia?, en relación que las empresas están constituidas no solo por los trabajadores y productos actuales, sino también, por los trabajadores y productos que conformaron alguna vez la empresa, así su retiro haya sido violento.; y que no reconocerlos puede generar algunos problemas.

Justamente en esta empresa el 17 de noviembre invitan a antiguos funcionarios y espero que cuando salga también me inviten (sonrisas). Cuando hay un colaborador negativo lo invitan a salir y siempre le dan incentivos económicos a las personas que salen como reconocimiento a lo que aportaron a la empresa.

¿Qué reflexión te lleva el principio de equidad?, que sostiene que para que una empresa siga creciendo debe haber un equilibrio entre lo que da y lo que recibe

A mí personalmente me gusta ser recíproco y en la empresa es lo mismo, no he visto hasta el momento que se haga lo injusto; si esto no se da en la empresa es como la persona que no tiene valores; sino tiene valores se rodea de gente mala; por el mismo que la organización es un ser vivo y dentro de sus prácticas es ser justo, influenciará en su éxito.

¿Qué reflexión te lleva el principio de la jerarquía?, por ejemplo un personal nuevo ocupa una jerarquía superior a la de un trabajador antiguo

Hay que darle a cada cosa su lugar y a cada persona su responsabilidad y su importancia; los jóvenes nos ayudan con la tecnología pero tienen mucho que aprender de las experiencias de los otros.

¿Qué piensas de los propósitos, destinos de las organizaciones?

Si una organización no tiene un propósito no tiene nada, de la misma forma si no tienes un objetivo, entonces hacia dónde vas; si al inicio del año no tengo un propósito entonces para que trabajo, por eso es bueno definir tareas para alcanzar mis propósitos

¿Cuáles pueden ser los beneficios de una constelación para una organización?

Uno como persona puede encontrar porque es así y porque no debe ser así y como puede desarrollar mejor su carácter para lograr mejores oportunidades y en todo caso poder desenvolverse bien en un conjunto de personas que es la organización.

¿En términos de las constelaciones, crees que las personas somos receptores de las emociones de los elementos que representamos, aun cuando no tenemos mucha información de ellos?

Personalmente sí; es más personalmente digo yo...soy una bruja (sorpresa del entrevistador), porque ya sé que ese cliente iba a venir, ya sé que esa cobranza no la iba a tener; temprano al levantarme viene a mi mente algo que de hecho tengo algo que hacer con ello.

¿Tiene sentido para ti la teoría U, que consigna un desaprender y aprender para llegar de un presente a un futuro que no es estático, que puede acercarse y que existe un campo en donde existe información que es para todos pero que no sabemos en dónde está y encontrarla podría ser importante para nosotros?

El futuro es incierto y partimos de un presente; el presente tenemos que recorrer y a veces nos tropezamos y tenemos que levantarnos para seguir y cuando logramos una experiencias, podemos llegar a la cima que ya es tu éxito; sino construyes un buen presente es muy bravo el futuro que puedas tener. El hecho de desaprender me dice que no todo lo voy a tener bien, puedo tener errores pero los errores también son riquísimos porque me van a dar experiencia y voy a prender y predisponer mejor para el futuro

¿En la constelación la orientación de las miradas de los elementos da mucha información o no tiene ninguna causalidad?

En la constelación si no ponemos la sinceridad sino miras lo que tienes que mirar o lo que estas percibiendo no estás haciendo bien; creo que es muy importante como se están mirando en ese momento los elementos de la constelación

¿Qué opinas de lo que dicen que el tiempo pasado ya fue, el tiempo futuro aún no llega y que el único tiempo que podemos actuar es en el presente?

El pasado ya lo viviste, normal te sirve de experiencia; sin embargo en mi caso el error lo levo, soy muy cruel con mis errores, me martirizo mucho pero estoy aprendiendo que los

errores me enseñan a tener una mejor experiencia y sobretodo la persona que no tiene errores no sabe lo que es vivir

¿Qué opinas que lo que aprendemos en el sistema familiar se entremezcla en el sistema familiar?

No debería de ser; el círculo familiar es muy potente, es lo más importante, el círculo de trabajo también es importante porque es tu desarrollo profesional; a veces se mezclan pero trato que no, que cada uno tiene sus fines diferentes; cuando este en mi familia sea mi descanso y cuando este en mi trabajo sea el descanso de mi familia también

Algunos comportamientos que hemos tenido en la familia se dan en el trabajo en forma inconsciente ¿eso es posible?

No es que uno tiene un comportamiento en la familia y otro comportamiento en el trabajo, sino no sería íntegro, los valores son los mismo...claro arrastras

¿Qué opinas de lo que dicen que el tiempo pasado ya fue, el tiempo futuro aún no llega y que el único tiempo que podemos actuar es en el presente?

El pasado ya no podemos remediarlo, simplemente hay que tomar los errores como experiencia, para no hacerlo dos veces; teniendo un buen presente, pues obvio, el futuro es más tranquilo...o al menos. Si piensas mucho en el futuro te puedes estremecer o te puede quitar el sueño y no tiene lógica ¿no?

¿Qué opinas de los fenómenos fenomenológicos? , que se sabe que los fenómenos existen pero no sabemos exactamente porque.

Al hacer la constelación tienes que darle la importancia del caso; si quieres cambiar un propósito que te puede estar fastidiando, o algo que tú quieras cambiar y hacer una constelación para mejorar eso, simplemente tienes que ponerle el sentir y al ponerle el sentido es como si tu ser se desdoblara y en verdad ves a la persona o sientes que te está respondiendo no que te está hablando, en este caso, el constelador, sino la persona o motivo o el elemento que tú quieras, por el cual quieras cambiar o saber un poco mas

¿Cuál es el motivo o sustento que eso pueda suceder?

Es que el ser humano es un elemento muy grandioso, está lleno de vivencias, está lleno de experiencias y se enfoca también en un sentimiento o situaciones; pero a la vez esas situaciones son patrones de conducta, entonces en quien practica o lleva estas cuestiones de constelaciones, en base a esos patrones permite ayudar a los colaboradores, o en este caso a las organizaciones.

Hablando de patrones, hay organizaciones que a pesar de aplicar las técnicas tradicionales que sabemos, no logran alcanzar sus resultados ¿qué crees que pueda suceder en esas organizaciones?

Muchos factores; si hay mucha rotación de repente no se está haciendo un adecuado trabajo de selección de personal; si no alcanzas a realizar los proyectos al cual quieres concretar es porque no has transmitido bien la idea o el líder no tiene capacidad de llegar o de repente tiene colaboradores inadecuados, porque a veces ponemos en la empresa a compañeros de estudios o compañeros de universidad o mi vecino, pero de repente no es eso

Y si tuviera cuidado en todos esos factores pero aún así no consigo los resultados ¿podría haber otros factores que no sabemos que existen pero están?

Yo diría que las cosas suceden por algo; si la empresa no logra alcanzar a realizar sus proyectos y por más que ha esforzado...hay un dicho muy cierto: cuando tú quieres lograr algo has el todo por el todo; si después de eso no va...siéntete tranquilo porque si no va es porque algo debe cambiar... no debes estar en esa línea....la empresa no está para eso o de repente ese proyecto no debe ser

¿Algo final que quieras adicionar?

Agradezco tu invitación y sin querer la constelación me he llevado un mundo lleno de experiencias y no sé.....de situaciones que reafirman algo que tengo que trabajar.

c. Entrevista a María Cornejo Chávez | Participante 3

- Fecha: 23 de julio 2019. Hora: 7:20 pm
- Lugar: Trujillo - Instalaciones de la Asociación de Capacitación Unidos para la educación y la Cultura (ACUPEC).
- Entrevistador: Percy Luján López.
- Entrevistado:
  - Nombre: María Cornejo Chávez.
  - Edad: 41 años
  - Género: Femenino.
  - Puesto: Fundadora de la Asociación de Capacitación Unidos para la educación y la Cultura (ACUPEC).
- Preguntas:

¿Qué piensas respecto a las constelaciones?

Muy interesante porque de una manera casi mágica se puede resolver situaciones y entender cosas que no eran una posición normal, cotidiana; son herramientas ver cosas que no identificabas anteriormente

¿Porque cuando hay un problema muchas veces nos vamos a ver los elementos y no sus interrelaciones?

No solo está entre los elementos, es que la información está dentro del campo energético y que fluye de manera increíble y que ayuda a identificar y resolver cosas que no resolvías antes

¿Cómo consideras a las empresas metafóricamente: como seres vivos o como máquinas?

Es un concepto que no lo había visto antes pero por lo experimentado en los talleres siento que la organización debe verse desde un punto de vista energético como un ser vivo, en la medida que representa a los involucrados, se manifiesta mucha energía.

¿Qué reflexión te lleva el principio de equidad?, que sostiene que para que una empresa siga creciendo debe haber un equilibrio entre lo que da y lo que recibe

Para mí tiene total sentido, porque desde el enfoque altruista, yo sin conocer estas herramientas, lo vengo practicando porque siento que una persona tiene que tener ese equilibrio en muchos aspectos de su vida. He tratado siempre, con mis errores, de ser justa con mis trabajadores no solo en el aspecto económico sino también en el aspecto ámbito laboral; y no solo en el aspecto laboral sino en todos los aspectos de mi vida; creo que es algo esencial.

¿Qué reflexión te lleva el principio de pertenencia?, en relación que las empresas están constituidas no solo por los trabajadores y productos actuales, sino también, por los trabajadores y productos que conformaron alguna vez la empresa, así su retiro haya sido violento.; y que no reconocerlos puede generar algunos problemas.

Soy una persona que cree en la energía y si un trabajador o cliente se va insatisfecho, va a dejar esa mala energía en el campo de tu organización y se va a ver reflejado de alguna forma en el crecimiento, desarrollo de la empresa.

¿Qué opinas que la empresa reconozca su origen y que se cuente su historia que pueda compartir con la gente nueva y fortalezca la organización?

Me parece interesantísimo y en adelante no solo en mi proyecto actual sino en los que vengan voy a darle ese valor y la importancia que se merece a una organización como ser vivo, creo que reconocerlo ayudará a esta energía que hay dentro de este proyecto, de esta organización. Se dice que mucha información está ahí que no es visible para las empresas, pero que podría ayudar a tomar mejores decisiones. ¿Qué opinas?

Considero que las herramientas de constelación van ayudar a gerentes, dueños de empresa a ver desde otra expectativa; estas herramientas te ayudan a identificar y visualizar cosas que desde tu perspectiva no las veías; nos ayuda abrir un poco la mente; sentir la experiencia desde un plano 3D nos hace sentir, ver, analizarla desde una situación más real.

¿En términos de las constelaciones, crees que las personas somos receptores de las emociones de los elementos que representamos, aun cuando no tenemos mucha información de ellos?

El ser humano puede transmutar energía e información consciente e inconscientemente y esto nos permite ver, con gente que no conoces, que interpretan un rol; y ver situaciones que tu tenías manifestadas internamente, que de repente de modo inconsciente no las reconocerías; al verla desde otra posición, con un tercero, se aclara todo y te das cuenta que hay algo que se ha transferido, que no sabes como pero es real.

El no obtener esa información ¿puede ser un detonante para que las empresas dejen de existir o fracasen en su propósito final?

No sé qué determinante pueda verse desde un lado lógico o intelectual pero pienso que las organizaciones, los empresarios, los profesionales del sector, deben conocer este tipo de herramientas porque les va a favorecer en el desarrollo de un proyecto inicial, va aclarar situaciones que las tenga como confusas; personalmente creo que estas herramientas deben enseñarse, son importantes desde un lado energético, desde un lado cuántico, porque cada

vez la ciencia se va abriendo a este tipo de posibilidades y el cerrarse no te lleva a nada malo; si no crees no va alterarte en nada pero conocerlo va a hacer cuestionarte cosas que no te cuestionabas y eso ya es un aporte

De la constelación de hoy ¿cuál es el aprendizaje que consideras va a ser más útil para ti?

Lo que más me ha llamado la atención es la situación inconsciente que uno va reflejando y que no ha visualizado antes y como se esclarece, como se transmite la información a través del campo, con personas que no saben de qué se trata el tema, el problema que tú estás tratando de darle solución; esto ayuda a buscar soluciones que desde tu óptica no veías, entonces esclarece totalmente y te da opciones que no veías antes

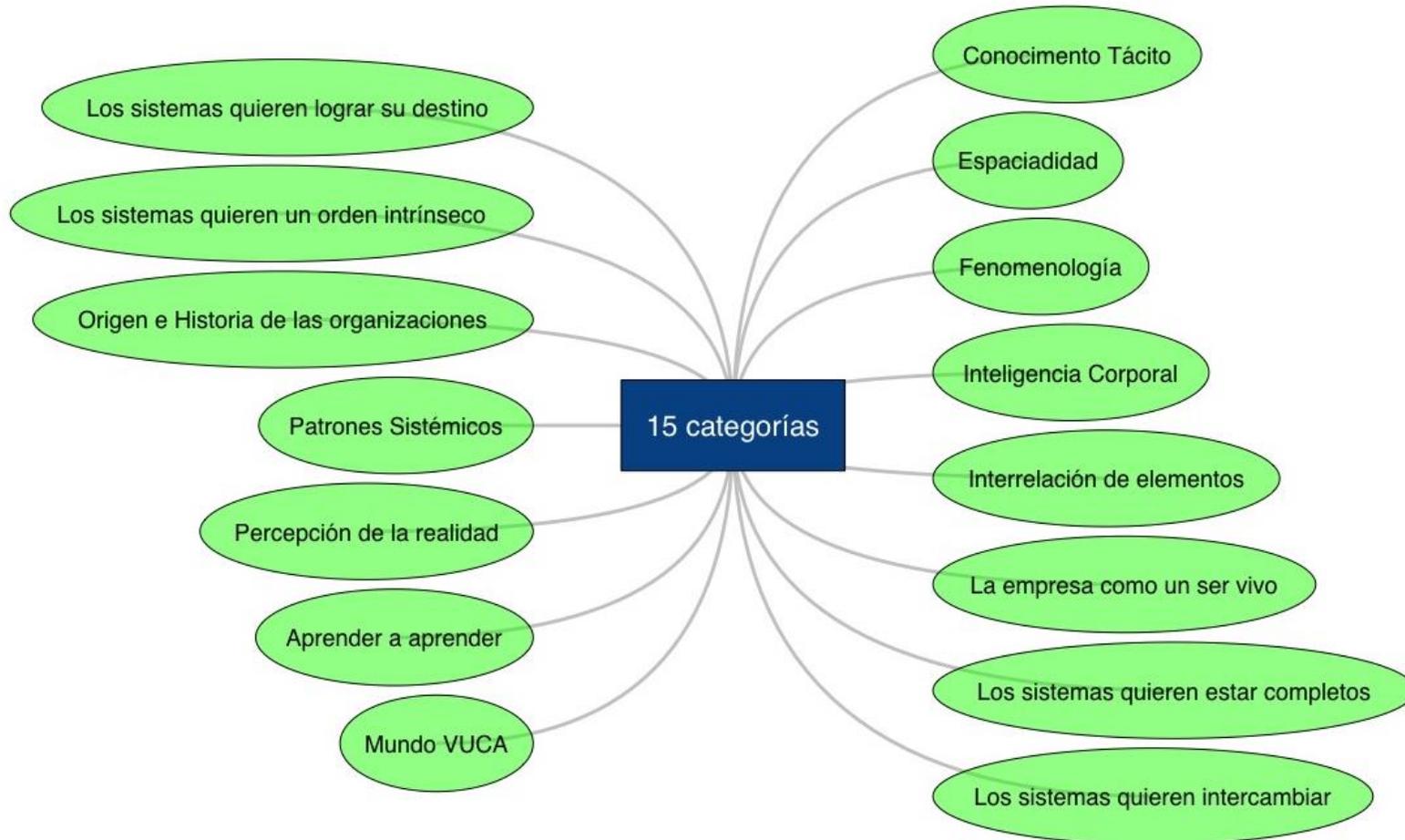
¿Consideras que la constelación resuena en la situación real de una empresa o solo queda en una recolección de información?

Personalmente voy a tomar acciones a partir de la información que hoy he obtenido; para que lo se venga sea para mejor.

¿Algo final que quieras adicionar?

Agradecer por haberme elegido y compartir conocimientos; un agradecimiento que nace del corazón.

Anexo 8  
Tabla resumen codificada



| Categoría | Roger Cartay  | Rosario Castillo   | María Cornejo | Idea central  |
|-----------|---|--|---------------|---|
|           | <p>Tiene sentido la teoría de la U en donde desaprender para luego aprender es válida; por ejemplo cuando he llegado a una empresa he tenido que desaprender las costumbres y procesos anteriores para aprender los nuevos y ahí tal vez incorporar experiencias anteriores. Está en uno reducir don los sistémico y organizacional el tiempo de recorrido de desaprender y aprender.</p> | <p>El futuro es incierto y partimos de un presente; el presente tenemos que recorrer y a veces nos tropezamos y tenemos que levantarnos para seguir y cuando logramos una experiencias, podemos llegar a la cima que ya es tu éxito; sino construyes un buen presente es muy bravo el futuro que puedas tener. El hecho de desaprender me dice que no todo lo voy a tener bien, puedo tener errores, pero los errores también son riquísimos experiencia y voy aprender y predisponer mejor para el futuro</p> |               | <p>La organización inteligente abierta al aprendizaje</p> |

| Categoría | Roger Cartay   | Rosario Castillo  | María Cornejo  | Idea central  |
|-----------|--|---|--|---|
|           |  | <p>El pasado ya no podemos remediarlo, simplemente hay que tomar los errores como experiencia, para no hacerlo dos veces; teniendo un buen presente, pues obvio, el futuro es más tranquilo...o al menos. Si piensas mucho en el futuro te puedes estremecer o te puede</p> |  |   |
|           | <p>De hecho, no porque no lo veas, no existe.; como la fe; la fe es la certeza de lo que no se ve. Creo que existe una autopista por donde fluyen más que sentimientos, emociones, es información. Existe información más cualitativa que cuantitativa, que permite detectar las causas de problemas</p> | <p>Conocerlos nos haría más competitivos, más eficientes; permitiría ser más proactivos con nuestros clientes, la información invisible se podría manejar para una buena comunicación entre los colaboradores y un buen liderazgo</p>                                       | <p>Considero que las herramientas de constelación van ayudar a gerentes, dueños de empresa a ver desde otra expectativa; estas herramientas te ayudan a identificar y visualizar cosas que desde tu perspectiva no las veías; nos ayuda abrir un poco la mente; sentir la experiencia desde un plano 3D analizarla desde una</p> | <p>No sabe que sabe<br/>           Importancia de conocer el conocimiento tácito<br/>           Nuevas experiencias<br/>           Visualizar cosas desde otra perspectiva<br/>           Importancia del conocimiento tácito</p> |

situación más real.

| Categoría    | Roger Cartay | Rosario Castillo  | María Cornejo  | Idea central                                 |
|--------------|--------------|---|--|--|
|              |              | Agradezco tu invitación y sin querer la constelación me he llevado un mundo lleno de experiencias y no sé.....de situaciones que reafirman algo   | Personalmente voy a tomar acciones a partir de la información que hoy he obtenido; para que lo sevega sea para mejor |  |
| Espacialidad |              | En la constelación si no ponemos la sinceridad sin miras lo que tienes que mirar lo que estas percibiendo no estás haciendo bien; creo que es muy importante como se están mirando en ese momento los |  | Importancia de la mirada entre los elementos |

| Categoría | Roger Cartay  | Rosario Castillo  | María Cornejo  | Idea central  |
|-----------|---|---|--|---|
|           | <p>Siempre he partido de un principio: todo tiene respuesta, sea la forma que sea, existe una causa y un efecto; desde el punto de vista de empresa, el que no veas la solución no significa que no la haya; es importante reconocer el fenómeno, entenderlo y saber manejarlo para que la empresa pueda superar esos bache, porque de lo contrario vas a quedarte estancado tratando de resolver un problema</p> | <p>No debería de ser; el círculo familiar es muy potente, es lo más importante, el círculo de trabajo también es importante porque es tu desarrollo profesional; a veces se mezclan pero trato que no, que cada uno tiene sus fines diferentes; cuando este en mi familia sea mi descanso y cuando este en mi trabajo sea el descanso de mi familia también</p> | <p>Muy interesante porque de una manera casi mágica se puede resolver situaciones y entender cosas que no eran una posición normal, cotidiana; son herramientas ver cosas que no identificabas anteriormente</p> | <p>Sistémico y organizacional importante<br/> Atraer el futuro que ya está aquí<br/> Superposición de sistemas<br/> Comportamientos sistémicos alineados<br/> Ves a la persona o sientes que te está respondiendo Las cosas suceden por algo Resolución de situaciones de manera casi mágica<br/> La información está en el campo<br/> Se transmite la información a través del campo</p> |
|           | <p>lo sistémico y organizacional deben estar intrínseco en el día a día de una empresa</p>  | <p>No es que uno tiene un comportamiento en la familia y otro comportamiento en el trabajo, sino no sería integro, los valores son lo</p>   | <p>No solo está entre los elementos, es que la información está dentro del campo energético y que fluye de manera increíble y que ayuda a identificar y</p>  |   |

| Categoría | Roger Cartay   | Rosario Castillo   | María Cornejo  | Idea central |
|-----------|--|--|--|--------------|
|           | <p>Desde el punto de vista de la teoría del universo o de llamar o aproximar yo creo que el futuro ya está aquí y hay que atraerlo con acción, pensamiento y visión; esas proyecciones que uno hace, aterrizadas, trabajadas, deseadas con fe y conexión son más presente que futuro</p> | <p>Al hacer la constelación tienes que darle la importancia del caso; si quieres cambiar un propósito que te puede estar fastidiando, o algo que tú quieras cambiar y hacer una constelación para mejorarlo, simplemente tienes que ponerle el sentir y al ponerle el sentido es como si tú ser se desdoblara y en verdad ves a la persona o sientes que te está respondiendo no que te está hablando, en este caso, el constelador, sino la persona o motivo o elemento que tú</p> <p>Yo diría que las cosas suceden por algo</p> | <p>Lo que más me ha llamado la atención es la situación inconsciente que uno va reflejando y que no ha visualizado antes y como se esclarece, como se transmite la información a través del campo, con personas que no saben de qué se trata el tema, el problema que tú estás tratando de darle solución; esto ayuda a buscar soluciones que desde tu óptica no veías, entonces se esclarece totalmente y te da opciones que no veías antes</p> |              |

| Categoría                | Roger Cartay | Rosario Castillo  | María Cornejo | Idea central            |
|--------------------------|--------------|---|---------------|-------------------------|
| Inteligencia<br>Corporal |              | Personalmente sí; es más personalmente digo yo...soy una bruja (sorpresa del entrevistador), porque ya sé que ese cliente iba a venir, ya sé que esa cobranza no la iba a tener; temprano allevantarme viene a mi mente algo que de hecho |               | El cuerpo como receptor |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | <p>Las constelaciones son un mundo nuevo en donde se entrelazan las personas, los objetos, los procesos, en cualquier ecosistema que puede ser comercial, personal, familiar, laboral.</p> |  | <p>El ser humano puede transmutar energía e información consciente e inconscientemente y esto nos permite ver, con gente que no conoces, que interpretan un rol; y ver situaciones que tú tenías manifestadas internamente, que de repente de modo inconsciente no las reconocerías; al verla desde otra posición, con un tercero, se aclara todo y te das cuenta que hay algo que se ha</p> | <p>Entrelazan las personas, objetos, procesos en cualquier ecosistema. Relaciones interpersonales. El comportamiento de un elemento influye en otro. Existe una interrelación en la jerarquía. El ser humano puede transmutar energía e información.</p> |
|--|--|--|--|--|

| Categoría                  | Roger Cartay   | Rosario Castillo | María Cornejo | Idea central |
|----------------------------|--|------------------|---------------|--------------|
| Interrelación de elementos | <p>Me ha enseñado a tomar en cuenta las relaciones interpersonales como eje fundamental para el desarrollo de la vida; no todo es un</p>   |                  |               |              |
|                            | <p>Por los patrones conductuales o los patrones teóricos; a veces el problema no es el producto, el precio, sino el servicio al cliente, debido a que el personal de ventas no tiene una sana competencia entre ellos o porque no son debidamente reconocidos por la empresa; creo que muchas veces los problemas de resultados, están</p> |                  |               |              |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| ; deben reconocer que las relaciones existen desde el cargo más alto al cargo más bajo; deben interiorizar lo |  |  |  |
|---|--|--|--|

| Categoría | Roger Cartay   | Rosario Castillo  | María Cornejo   | Idea central   |
|-----------|--|---|---|--|
|           | <p>No metafóricamente...la empresa es un ser vivo. Con el uso de tecnología la empresa ha mejorado no solo en productividad sino también en seguridad; los trabajadores que forman parte de la empresa pueden dejar de trabajar y la empresa continua como</p> | <p>; si comenzamos a querer a la empresa, comienza a dar sus resultados y adquiere un nombre y adquiere un estatus</p>  | <p>Es un concepto que no lo había visto antes pero por lo experimentado en los talleres siento que la organización debe verse desde un punto de vista energético como un ser vivo, en la medida que representa a los involucrados, se manifiesta mucha energía.</p> | <p>Empresa tiene su propia vida<br/>Aprender a aprender<br/>Empresas más humanistas<br/>La empresa debe mostrar su lado más humano<br/>Querer la empresa<br/>Ciclo de vida de la empresa<br/>La empresa debe verse desde un punto de vista energético como un ser vivo</p> |
|           | <p>Si las empresas siempre están aprendiendo, mejorando sus procesos; es más es una obligación que lo hagan.</p>   | <p>Es correcto, porque si creamos una empresa y no le damos una objetividad o no le damos una importancia, al cabo de dos o tres meses se cierra la empresa</p> |   |  |
|           | <p>Las constelaciones ayudarían a las empresas para hacerlas más humanas</p>   |   |   |  |

| Categoría | Roger Cartay  | Rosario Castillo | María Cornejo | Idea central |
|-----------|---|------------------|---------------|--------------|
|           | <p>A mí me gusta mucho, me hace compenetrarme más con la empresa, me hace sentir más empatía hasta con sus dueños; la empresa debe mostrar su lado más humano y decirle a la gente yo estoy aquí y tú también puedes estarlo. Me he dado cuenta en todas las empresas que estado en muchos países que las empresas empiezan con un proyecto personal luego pasa a ser un proyecto familiar y posteriormente se convirtieron en un proyecto vivo profesional ;</p> |                  |               |              |

| Categoría                            | Roger Cartay  | Rosario Castillo   | María Cornejo   | Idea central   |
|--------------------------------------|---|--|---|--|
| Los sistemas quieren estar completos | Se relaciona al principio cristiano del agradecimiento; aunque sea éxito o fracaso lo que dieron las personas a las empresas contribuyó para que esta esté en donde está y siga mutando y creciendo, continúa | Justamente en esta empresa el 17 de noviembre invitan a antiguos funcionarios y espero que cuando salga también me inviten (sonrisas). | Soy una persona que cree en la energía y si un trabajador o cliente se va insatisfecho, va a dejar esa mala energía en el campo de tu organización y se va a ver reflejado de alguna forma en el crecimiento, | Invitación a los antiguos funcionarios para el aniversario de la empresa La insatisfacción de un trabajador deja mala energía en el campo de la organización |

|                             |   |  |   |   |
|-----------------------------|---|--|---|---|
| <p>Los sistemas quieren</p> | <p>La empresa como ser vivo debe entender el principio de la equidad, dar a cada uno lo que se merece. Si un cliente le paga el precio por su producto, la empresa debe darle el trato que este espera; al interior si el trabajador le da los resultados esperados, debe recompensarlo para que se siente motivado; para que una empresa ande correctamente, un trabajador debe sentirse motivado al logro</p> | <p>A mí personalmente me gusta ser reciproco y en la empresa es lo mismo</p> | <p>Para mí tiene total sentido, porque desde el enfoque altruista, yo sin conocer estas herramientas, lo voy practicando porque siento que una persona tiene que tener ese equilibrio en muchos aspectos de su vida. He tratado siempre, con mis errores, de ser justa con mis trabajadores no solo en el aspecto económico sino también en el aspecto ámbito laboral; y no solo en el aspecto laboral sino</p> | <p>Dar a cada uno lo que se merece<br/>Relación entre el ambiente laboral y el comportamiento del trabajador<br/>Ser recíproco Ser justa con mis trabajadores</p> |
|-----------------------------|---|--|---|---|

| Categoría                              | Roger Cartay  | Rosario Castillo   | María Cornejo | Idea central   |
|--|---|--|---------------|--|
|  | Si creo, hay cosas más allá de la persona; algunos lellaman ambiente; un buenambiente laboral influye en el comportamiento del trabajador |  |               |  |
| Los sistemas quieren lograr su destino |   | ; nacen con un buenpropósito pero si no tienes la tenacidad, la perseverancia,la paciencia, rápidamente se cierra  |               | Perseguir el propósito para evitar cerrar<br>Si una organización no tiene un propósito no tiene nada |
|  |   | Si una organización no tiene un propósito no tiene nada,de la misma forma si notienes un objetivo, entonceshacia dónde vas; si al iniciodel año no tengo un propósito entonces para que trabajo, por eso es buenodefinir |               |  |

| Categoría                                | Roger Cartay   | Rosario Castillo  | María Cornejo | Idea central  |
|--|--|---|---------------|---|
| Los sistemas quieren un orden intrínseco | <p>Creo que la honestidad y la sinceridad debe estar en todos los integrantes de una empresa; recursos humanos debe manejar esta situaciones de una forma más humana que profesional; se debe exponer las razones porque se contrata ese personal joven, reconociendo la importancia de cada uno; no creo en la organización horizontal con responsabilidades bien definidas, en las que se crean equipos de trabajo enfocados en los objetivos, con la presencia de líderes, que la vertical en donde existen egos y no se manejan las emociones.</p> | <p>Hay que darle a cada cosa su lugar y a cada persona su responsabilidad y su importancia;</p> |               | <p>Responsabilidades bien definidas<br/>Cada quién en su lugar con su responsabilidad</p> |

| Categoría | Roger Cartay  | Rosario Castillo  | María Cornejo   | Idea central  |
|-----------|---|---|---|---|
|           | <p>Yo creo que la mayoría no se adaptan a los nuevos tiempos, como usar las redes sociales como instrumentos de marketing; las personas también cambian, hoy en día las secretarias no son iguales a las de hace 5 años; tenemos que tener secretarias más proactivas, más humanas, con mucha intuición y capacidad para la resolución de conflictos; la típica secretaria de mecanografía y pasar recados, no debe existir</p> | <p>Vengo trabajando más de 30 años y en ese tiempo el mundo ha cambiado mucho; ahora hay mucha hiperactividad en las empresas</p> | <p>Adaptarse a los nuevos tiempos<br/>         Para sobrevivir en un mundo VUCA hay que ser resilientes<br/>         Resiliencia y resolución de conflictos<br/>         Estudiar y analizar el entorno<br/>         Hay mucha mas hiperactividad en las empresas<br/>         Las mismas ganas pero las condiciones no son las mas adecuadas<br/>         Hay que tomar información del país y del mundo</p> | <p>Adaptarse a los nuevos tiempos<br/>         Para sobrevivir en un mundo VUCA hay que ser resilientes<br/>         Resiliencia y resolución de conflictos<br/>         Estudiar y analizar el entorno<br/>         Hay mucha mas hiperactividad en las empresas<br/>         Las mismas ganas pero las condiciones no son las mas adecuadas<br/>         Hay que tomar información del país y del mundo</p> |

| Categoría  | Roger Cartay  | Rosario Castillo  | María Cornejo | Idea central |
|------------|---|---|---------------|--------------|
| Mundo VUCA | <p>Es decir, para sobrevivir en un mundo VUCA hay que ser resilientes; resiliencia es la capacidad de convertir los obstáculos en instrumentos para la resolución de un conflicto, adaptarse a las situaciones para resolver ese conflicto. Al término volátil le agregaría la palabra etéreo que es rápido, porque las empresas desaparecen de la noche a la</p> | <p>La misma complejidad de la vida, las mismas ganas de querer salir adelante, pero a veces las condiciones no son las más adecuadas;</p> |               |              |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>es necesario mayor capacitación en resiliencia para la resolución de conflictos.</p> | <p>Hoy en día hay que tomar información no solo del país sino del mundo que podrían afectar nuestras decisiones, justamente eso ha hecho hiperactiva la vida; si no tomamos buena información de repente estamos tomando decisiones equivocadas o no las</p> |  |
|---|--|--|

| Categoría                               | Roger Cartay   | Rosario Castillo   | María Cornejo   | Idea central   |
|---|--|--|---|--|
|   | reconocer la importancia de estudiar y analizar el entorno |  |   |  |
| Origen e historia de las organizaciones |  | En el aniversario de la empresa siempre se comenta la historia y es que como que da energía. | Me parece interesantísimo y en adelante no solo en mi proyecto actual sino en los que vengan voy a darle ese valor y la importancia que se merece a una organización como ser vivo, creo que reconocerlo ayudará a esa energía que hay dentro de este proyecto, de esta | Importancia del origen e historia de la organización<br>Importancia del origen e historia de la organización |

| Categoría           | Roger Cartay   | Rosario Castillo  | María Cornejo | Idea central   |
|---------------------|--|---|---------------|--|
| Patrones sistémicos | Justamente por sus patronesno ven una realidad que está en frente de ellos pero que es invisible a lo tradicional.   | Es que el ser humano es un elemento muy grandioso,está lleno de vivencias, está lleno de experiencias y seenfoca también en un sentimiento o situaciones; pero a la vez esas situaciones son patrones de conducta, entonces en quien practica o lleva estascuestiones de constelaciones, en base a esos patrones permiteayudar a los colaboradores,o en este caso |               | Patrones condicionan ver la realidad<br>El ser humano está lleno de vivencias y experiencias |
|                     | En mi opinión falta mucha más capacitación dirigencial y mayor apertura de mente de ellos; el problema no está en los mandos intermedios o inferiores; muchas opiniones de estos mandos no son tomados en cuenta por los |   |               | Tener en cuenta otras opiniones<br>Muchas interpretaciones de la realidad                    |

directivos

| Categoría                 | Roger Cartay   | Rosario Castillo | María Cornejo | Idea central |
|---------------------------|--|------------------|---------------|--------------|
| Percepción de la realidad | Si hay un millón de seres humanos habrá 10 millones de pensamientos distintos; una persona puede pensar 10 soluciones distintas; creo que las realidades están ahí pero el absolutismo no lo tomo tan dogmático, para mí hay una realidad y hay muchas |                  |               |              |

Anexo 9  
Discusión de Resultados

Tabla 3.5

Nivel de los Marcos de la investigación antes de la capacitación

| Nivel        | N° de Personas | %           |
|--------------|----------------|-------------|
| Alto         | 52             | 88%         |
| Medio        | 7              | 12%         |
| Bajo         | 0              | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>59</b>      | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.5 muestra que el nivel de conocimiento de los Marcos de investigación se ubica entre alto y medio. El 88% de los encuestados se ubica en el nivel alto, un 12% en el nivel medio y un 0% en el nivel bajo.

Tabla 3.6

Nivel de los Marcos de la investigación después de la capacitación

| Nivel        | N° de Personas | %           |
|--------------|----------------|-------------|
| Alto         | 59             | 100%        |
| Medio        | 0              | 0%          |
| Bajo         | 0              | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>59</b>      | <b>100%</b> |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.6 muestra que el nivel de conocimiento de los Marcos de investigación es alto. El 100% de los encuestados se ubica en el nivel alto.

Tabla 3.7

Afirmaciones y media de los Marcos de la investigación en los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación

| Marco de la Investigación | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo | Media por Marco de la Investigación |
|---------------------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------------------|
|                           | 1              | 2          | 3                              | 4             | 5                 |                                     |
| Realidad Problemática     | 59             | 84         | 20                             | 13            | 1                 | 1.94                                |
| Marco Normativo           | 28             | 53         | 35                             | 2             | 0                 | 2.09                                |
| Marco Referencial         | 89             | 66         | 17                             | 5             | 0                 | 1.65                                |
| Marco Conceptual          | 95             | 184        | 73                             | 2             | 0                 | 1.95                                |
| Marco Teórico             | 296            | 533        | 209                            | 77            | 6                 | 2.07                                |
| Marco Filosófico          | 62             | 75         | 27                             | 13            | 0                 | 1.95                                |
| Total                     | 629            | 995        | 381                            | 112           | 7                 | 2.00                                |
| Porcentaje                | 30%            | 47%        | 18%                            | 5%            | 0%                | 100%                                |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

En relación a las afirmaciones, la tabla 3.7 indica que el 77% se ubican entre “Muy de acuerdo” (30%) y “De acuerdo” (47%). Respecto a la media, el Marco Referencial (1.65) y el Marco Normativo (2.09) registran la menor y la mayor media respectivamente. La media total se sitúa en 2.00 que equivale a la afirmación de la escala “De acuerdo”.

Tabla 3.8

Participación porcentual de las afirmaciones por Marco de la investigación de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación

| Marco de la Investigación | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo | Total |
|---------------------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|-------|
|                           | 1              | 2          | 3                              | 4             | 5                 |       |
| Realidad Problemática     | 33%            | 47%        | 11%                            | 7%            | 1%                | 100%  |
| Marco Normativo           | 24%            | 45%        | 30%                            | 2%            | 0%                | 100%  |
| Marco Referencial         | 50%            | 37%        | 10%                            | 3%            | 0%                | 100%  |
| Marco Conceptual          | 27%            | 52%        | 21%                            | 1%            | 0%                | 100%  |
| Marco Teórico             | 26%            | 48%        | 19%                            | 7%            | 1%                | 100%  |
| Marco Filosófico          | 35%            | 42%        | 15%                            | 7%            | 0%                | 100%  |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La Tabla 3.8 señala la participación porcentual de las afirmaciones respecto a cada Marco de Investigación.

Tabla 3.9

Afirmaciones y media de los Marcos de la investigación de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, después de la capacitación

| Marco de la Investigación | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo | Media por Marco de la Investigación |
|---------------------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------------------|
|                           | 1              | 2          | 3                              | 4             | 5                 |                                     |
| Realidad Problemática     | 102            | 57         | 11                             | 7             | 0                 | 1.56                                |
| Marco Normativo           | 49             | 57         | 11                             | 1             | 0                 | 1.69                                |
| Marco Referencial         | 121            | 49         | 7                              | 0             | 0                 | 1.36                                |
| Marco Conceptual          | 210            | 126        | 18                             | 0             | 0                 | 1.46                                |
| Marco Teórico             | 612            | 415        | 73                             | 17            | 4                 | 1.51                                |
| Marco Filosófico          | 82             | 65         | 22                             | 7             | 1                 | 1.76                                |
| Total                     | 1,176          | 769        | 142                            | 32            | 5                 | 1.53                                |
| Porcentaje                | 55%            | 36%        | 7%                             | 2%            | 0%                | 100%                                |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

En relación a las afirmaciones, la tabla 3.9 indica que el 91% se ubican entre “Muy de acuerdo” (55%) y “De acuerdo” (36%). Respecto a la media, el Marco Referencial (1.36) y

el Marco Filosófico (1.76) registran la menor y la mayor media respectivamente. La media total se sitúa en 1.53, entre las escalas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”.

La media de las afirmaciones para los marcos de investigación, después de la capacitación, es de 1.53, que representa a la escala de opinión situada entre “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. La reducción con respecto a la media de antes de la capacitación (2.00) es del 23.50%. Mantienen a la afirmación “Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de cambio” como la de mayor aceptación.

Tabla 3.10

Participación porcentual de las afirmaciones por Marco de la investigación de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, después de la capacitación

| Marco de la Investigación | Muy de acuerdo | De acuerdo | No de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Muy en desacuerdo | Total |
|---------------------------|----------------|------------|--------------------------------|---------------|-------------------|-------|
|                           | 1              | 2          | 3                              | 4             | 5                 |       |
| Realidad Problemática     | 58%            | 32%        | 6%                             | 4%            | 0%                | 100%  |
| Marco Normativo           | 42%            | 48%        | 9%                             | 1%            | 0%                | 100%  |
| Marco Referencial         | 68%            | 28%        | 4%                             | 0%            | 0%                | 100%  |
| Marco Conceptual          | 59%            | 36%        | 5%                             | 0%            | 0%                | 100%  |
| Marco Teórico             | 55%            | 37%        | 7%                             | 2%            | 0%                | 100%  |
| Marco Filosófico          | 46%            | 37%        | 12%                            | 4%            | 1%                | 100%  |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La Tabla 3.10 señala la participación porcentual de las afirmaciones respecto a cada Marco de Investigación.

Tabla 3.11

Afirmaciones con la menor y mayor media antes de la capacitación

| Marco de la Investigación | Afirmación  | Media por afirmación |
|---------------------------|---|----------------------|
| Marco Referencial         | Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de cambio.                              | 1.32                 |
| Marco Referencial         | La innovación es parte de la cultura organizacional.  | 1.47                 |
| Marco Teórico             | El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce.  | 2.53                 |
| Marco Teórico             | Las dinámicas en las organizaciones son ocultas y están relacionadas a los principios sistémicos. | 2.73                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.11 ofrece las dos afirmaciones con menor media y las dos afirmaciones con mayor media. Las dos afirmaciones con menor media corresponden al Marco Referencial y las dos afirmaciones con mayor media al Marco Teórico.

Tabla 3.12

Afirmaciones con la menor y mayor media después de la capacitación

| Marco de la Investigación | Afirmación  | Media por afirmación |
|---------------------------|---|----------------------|
| Marco Referencial         | Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de cambio.  | 1.20                 |
| Marco Teórico             | En una constelación la percepción -que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos brinda mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener por otros métodos. | 1.24                 |
| Marco Teórico             | Cada elemento (personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc.) que forma parte de una organización, ahora o en tiempo pasado, tiene el mismo derecho de pertenecer a ella.          | 1.81                 |
| Marco Filosófico          | Vemos y aceptamos la realidad exactamente tal como se nos revela.   | 1.95                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.12 muestra las dos afirmaciones con menor media y las dos afirmaciones con mayor media. Las dos afirmaciones con menor media corresponden al Marco Referencial y Teórico. Las dos afirmaciones con mayor media al Marco Teórico y al Marco Filosófico.

Tabla 3.13

Participación porcentual de las afirmaciones sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación

| Nivel                          | Numero de nivel | Constelaciones Organizacionales |      |             | Conocimiento Tácito    |      |             |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------------|------|-------------|------------------------|------|-------------|
|                                |                 | Número de Afirmaciones          | %    | % Acumulado | Número de Afirmaciones | %    | % Acumulado |
| Muy de acuerdo                 | 1               | 183                             | 28%  | 28%         | 113                    | 24%  | 24%         |
| De acuerdo                     | 2               | 305                             | 47%  | 75%         | 228                    | 48%  | 72%         |
| No de acuerdo ni en desacuerdo | 3               | 106                             | 16%  | 92%         | 103                    | 22%  | 94%         |
| En desacuerdo                  | 4               | 53                              | 8%   | 100%        | 24                     | 5%   | 99%         |
| Muy en desacuerdo              | 5               | 2                               | 0%   | 100%        | 4                      | 1%   | 100%        |
| Total                          |                 | 649                             | 100% |             | 472                    | 100% |             |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.13 indica que en lo referente a las constelaciones organizacionales el 75% se ubica entre “Muy de acuerdo” (28%) y “De acuerdo” (47%). Para el caso del conocimiento tácito, tenemos que el 72% se ubica entre “Muy de acuerdo” (24%) y “De acuerdo” (48%). Es decir, que en promedio 7 de cada 10 afirmaciones del cuestionario se ubican en las dos primeras escalas.

Tabla 3.14

Participación porcentual de las afirmaciones sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, después de la capacitación

| Nivel                          | Numero de nivel | Constelaciones Organizacionales |      |             | Conocimiento Tácito    |      |             |
|--------------------------------|-----------------|---------------------------------|------|-------------|------------------------|------|-------------|
|                                |                 | Número de Afirmaciones          | %    | % Acumulado | Número de Afirmaciones | %    | % Acumulado |
| Muy de acuerdo                 | 1               | 352                             | 54%  | 54%         | 260                    | 55%  | 55%         |
| De acuerdo                     | 2               | 238                             | 37%  | 91%         | 177                    | 38%  | 93%         |
| No de acuerdo ni en desacuerdo | 3               | 44                              | 7%   | 98%         | 29                     | 6%   | 99%         |
| En desacuerdo                  | 4               | 13                              | 2%   | 100%        | 4                      | 1%   | 100%        |
| Muy en desacuerdo              | 5               | 2                               | 0%   | 100%        | 2                      | 0%   | 100%        |
| Total                          |                 | 649                             | 100% |             | 472                    | 100% |             |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.14 revela que en lo referente a las constelaciones organizacionales el 91% se ubica entre “Muy de acuerdo” (54%) y “De acuerdo” (37%). Para el caso del conocimiento tácito, tenemos que el 93% se ubica entre “Muy de acuerdo” (55%) y “De acuerdo” (38%). Es decir, que en promedio 9 de cada 10 afirmaciones del cuestionario se ubican en los dos primeros niveles.

Tabla 3.15

Media por afirmación sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación

| Variable  | Afirmación  | Media por afirmación | Media de la variable |
|---|---|----------------------|----------------------|
| CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES   | Toda organización -como ser vivo- debe mantener un permanente intercambio hacia su interior y el entorno. De no darse el caso, corre el riesgo de desaparecer.  | 1.61                 |                      |
|   | La organización -como ser vivo- quiere lograr aquello para la que fue creada y contribuir al bienestar de la sociedad.  | 1.63                 |                      |
|   | Una organización prospera cuando cada unidad de negocio, cada sección, cada función y cada trabajador tiene un lugar claro y seguro.  | 1.71                 |                      |
|   | La organización es un ser vivo, con necesidades manifestadas y no manifestadas, con una existencia y destino único.   | 1.80                 |                      |
|   | Muchos patrones (modelos) en su momento prestaron un buen servicio a las organizaciones apoyándolas a actuar rápidamente en un hecho determinado, sin embargo, con el tiempo se vuelven disfuncionales, cuando el mundo alrededor nuestro cambia. | 1.95                 |                      |
|   | Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de estabilidad (supervivencia) y desarrollo (expansión).  | 2.05                 |                      |
|   | Una organización termina cuando alcanza su destino. Debe reinventarse para seguir vigente.  | 2.08                 |                      |
|   | Desde el enfoque sistémico, las respuestas a los problemas organizacionales están entre los elementos del sistema en vez de dentro de ellos.  | 2.29                 |                      |
|   | Las intervenciones sistémicas (cambio de posición, frases resolutivas, rituales) permiten claridad en la constelación y desde allí se puede hacer algo.   | 2.31                 |                      |
|   | Cada elemento (personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc.) que forma parte de una organización, ahora o en tiempo pasado, tiene el mismo derecho de pertenecer a ella.  | 2.44                 |                      |
| Las dinámicas en las organizaciones son ocultas y están relacionadas a los principios sistémicos. | 2.73  |                      |                      |
|   |   |                      | 2.05                 |

| Variable            | Afirmación  | Media por afirmación | Media de la variable |
|---------------------|---|----------------------|----------------------|
| CONOCIMIENTO TÁCITO | Un sistema es "un todo" con partes (subsistemas) que se interrelacionan, de modo que cada parte afecta a las demás y cada una de ellas dependen de todas.   | 1.61                 |                      |
|                     | En las organizaciones existe cierto conocimiento que no puede expresarse en cifras o palabras pero que es esencial para su éxito.   | 1.73                 |                      |
|                     | La configuración espacial que el cliente construye en la imagen inicial de la constelación es una proyección de cómo percibe una determinada realidad.  | 2.12                 |                      |
|                     | En una constelación la percepción -que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos brinda mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener por otros métodos.                                       | 2.16                 |                      |
|                     | Mediante las constelaciones accedemos a información que sabemos, pero no sabemos que sabemos.   | 2.16                 |                      |
|                     | Los representantes dentro de una constelación tienen sensaciones corporales (frio, calor, dolor, etc.), pensamientos, emociones y sensaciones (miedo, rabia, alegría, etc.) propios de los elementos a quienes representan. | 2.20                 |                      |
|                     | "En las constelaciones el espacio se vuelve inteligente".   | 2.34                 |                      |
|                     | El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce.  | 2.53                 | 2.11                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

Se muestra la media de cada afirmación, y la media de las constelaciones organizacionales, con un valor de 2.05 y del conocimiento tácito con un valor de 2.11.

Tabla 3.16

Media por afirmación sobre constelaciones organizacionales y conocimiento tácito de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, después de la capacitación

| Variable                        | Afirmación  | Media por afirmación | Media de la variable |
|---------------------------------|---|----------------------|----------------------|
| CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES | La organización -como ser vivo- quiere lograr aquello para la que fue creada y contribuir al bienestar de la sociedad.  | 1.37                 |                      |
|                                 | Una organización prospera cuando cada unidad de negocio, cada sección, cada función y cada trabajador tiene un lugar claro y seguro.  | 1.42                 |                      |
|                                 | La organización es un ser vivo, con necesidades manifestadas y no manifestadas, con una existencia y destino único.   | 1.44                 |                      |
|                                 | Una organización termina cuando alcanza su destino. Debe reinventarse para seguir vigente.  | 1.44                 |                      |
|                                 | Toda organización -como ser vivo- debe mantener un permanente intercambio hacia su interior y el entorno. De no darse el caso, corre el riesgo de desaparecer.  | 1.47                 |                      |
|                                 | Muchos patrones (modelos) en su momento prestaron un buen servicio a las organizaciones apoyándolas a actuar rápidamente en un hecho determinado, sin embargo, con el tiempo se vuelven disfuncionales, cuando el mundo alrededor nuestro cambia. | 1.61                 |                      |
|                                 | Las organizaciones se encuentran en un permanente proceso de estabilidad (supervivencia) y desarrollo (expansión).  | 1.63                 |                      |
|                                 | Desde el enfoque sistémico, las respuestas a los problemas organizacionales están entre los elementos del sistema en vez de dentro de ellos.  | 1.64                 |                      |
|                                 | Las intervenciones sistémicas (cambio de posición, frases resolutivas, rituales) permiten claridad en la constelación y desde allí se puede hacer algo.   | 1.71                 |                      |
|                                 | Las dinámicas en las organizaciones son ocultas y están relacionadas a los principios sistémicos.   | 1.76                 |                      |
|                                 | Cada elemento (personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc.) que forma parte de una organización, ahora o en tiempo pasado, tiene el mismo derecho de pertenecer a ella.  | 1.81                 | 1.56                 |

| Variable            | Afirmación  | Media por afirmación | Media de la variable |
|---------------------|---|----------------------|----------------------|
| CONOCIMIENTO TÁCITO | En una constelación la percepción -que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos brinda mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener por otros métodos.                                       | 1.24                 |                      |
|                     | Mediante las constelaciones accedemos a información que sabemos, pero no sabemos que sabemos.   | 1.25                 |                      |
|                     | Los representantes dentro de una constelación tienen sensaciones corporales (frio, calor, dolor, etc.), pensamientos, emociones y sensaciones (miedo, rabia, alegría, etc.) propios de los elementos a quienes representan. | 1.27                 |                      |
|                     | Un sistema es "un todo" con partes (subsistemas) que se interrelacionan, de modo que cada parte afecta a las demás y cada una de ellas dependen de todas.   | 1.29                 |                      |
|                     | En las organizaciones existe cierto conocimiento que no puede expresarse en cifras o palabras pero que es esencial para su éxito.   | 1.46                 |                      |
|                     | "En las constelaciones el espacio se vuelve inteligente".   | 1.49                 |                      |
|                     | La configuración espacial que el cliente construye en la imagen inicial de la constelación es una proyección de cómo percibe una determinada realidad.  | 1.56                 |                      |
|                     | El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce.  | 1.78                 | 1.53                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

Se observa la media de cada afirmación, y la media de las constelaciones organizacionales, con un valor de 1.56 y del conocimiento tácito con un valor de 1.53.

La media de las afirmaciones para las constelaciones organizacionales, después de la capacitación, es de 1.56, que representa la escala entre "Muy de acuerdo" y "De acuerdo". La reducción con respecto a la media de antes de la capacitación (2.05) es del 23.90%. La afirmación con menor media (1.37) corresponde a: "La organización -como ser vivo- quiere lograr aquello para la cual fue creada y contribuir al bienestar de la sociedad".

La media para el conocimiento tácito es 1.53, que la sitúa entre "Muy de acuerdo" y "De acuerdo". La reducción con respecto a la media antes de la capacitación (2.11) es del 27.49%. La afirmación con menor media (1.24) corresponde a: "En una constelación la percepción - que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos brinda mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener por otros métodos".

Tabla 3.17

Afirmaciones con la menor y mayor media antes de la capacitación

| Variable                        | Afirmación   | Media por afirmación |
|---------------------------------|--|----------------------|
| Constelaciones Organizacionales | Toda organización -como ser vivo- debe mantener un permanente intercambio hacia su interior y el entorno. De no darse el caso, corre el riesgo de desaparecer. | 1.61                 |
| Conocimiento Tácito             | Un sistema es "un todo" con partes (subsistemas) que se interrelacionan, de modo que cada parte afecta a las demás y cada una de ellas dependen de todas.      | 1.61                 |
| Conocimiento Tácito             | El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce.   | 2.53                 |
| Constelaciones Organizacionales | Las dinámicas en las organizaciones son ocultas y están relacionadas a los principios sistémicos.  | 2.73                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.17 presenta las dos afirmaciones con menor media y las dos afirmaciones con mayor media de aceptación. De las cuatro, dos corresponden a cada variable.

Tabla 3.18

Afirmaciones con la menor y mayor media después de la capacitación

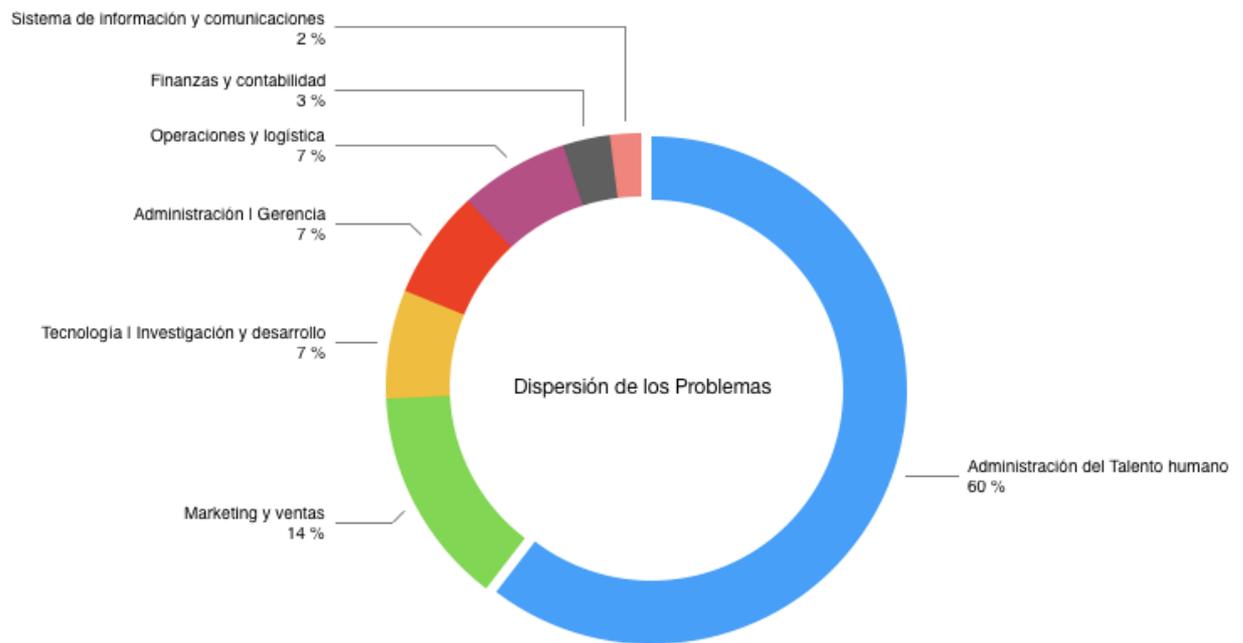
| Variable                        | Afirmación  | Media por afirmación |
|---------------------------------|---|----------------------|
| Conocimiento Tácito             | En una constelación la percepción -que nos llega por muchos receptores sensitivos- nos brinda mucha más información de la que habitualmente nos es posible obtener por otros métodos. | 1.24                 |
| Conocimiento Tácito             | Mediante las constelaciones accedemos a información que sabemos, pero no sabemos que sabemos.   | 1.25                 |
| Conocimiento Tácito             | El cuerpo sabe cosas que la mente desconoce.  | 1.78                 |
| Constelaciones Organizacionales | Cada elemento (personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc.) que forma parte de una organización, ahora o en tiempo pasado, tiene el mismo derecho de pertenecer a ella.          | 1.81                 |

Nota: Elaboración propia basada en encuestas

La tabla 3.18 presenta las dos afirmaciones con menor media y las dos afirmaciones con mayor media de aceptación. De las cuatro, tres corresponden al conocimiento tácito y una a las constelaciones organizacionales.

En la figura 3.1 se observa con mayor nitidez la participación relativa de cada Área Funcional respecto a los problemas que los encuestados están trabajando para darle solución.

Figura 3.1



Dispersión de los Problemas analizados por Áreas Funcionales

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

La figura 3.2 muestra las medias de los Marcos de la Investigación, antes de la capacitación.

Figura 3.2

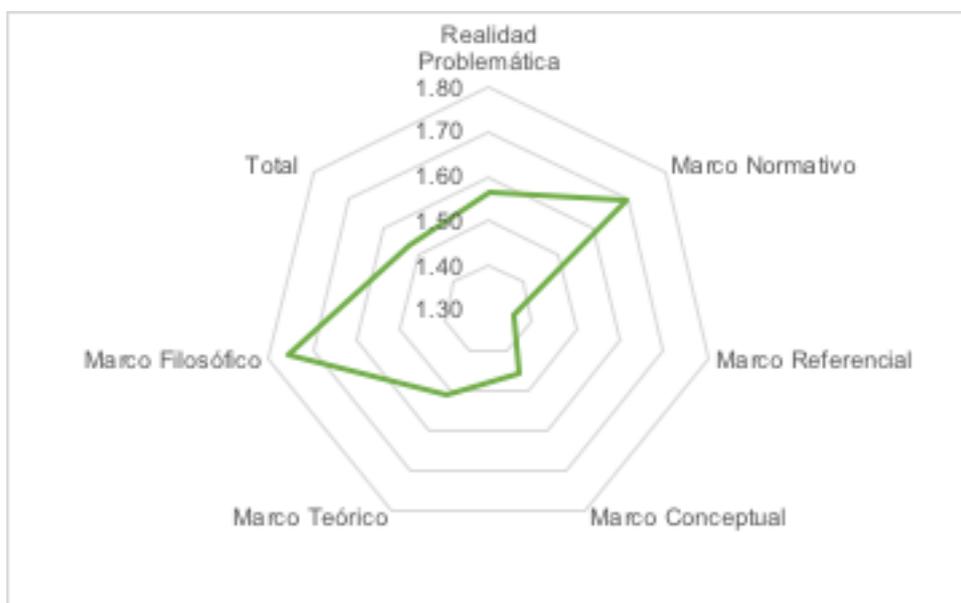


Media de los Marcos de la investigación de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

La figura 3.3 muestra las medias de los Marcos de la Investigación, después de la capacitación.

Figura 3.3

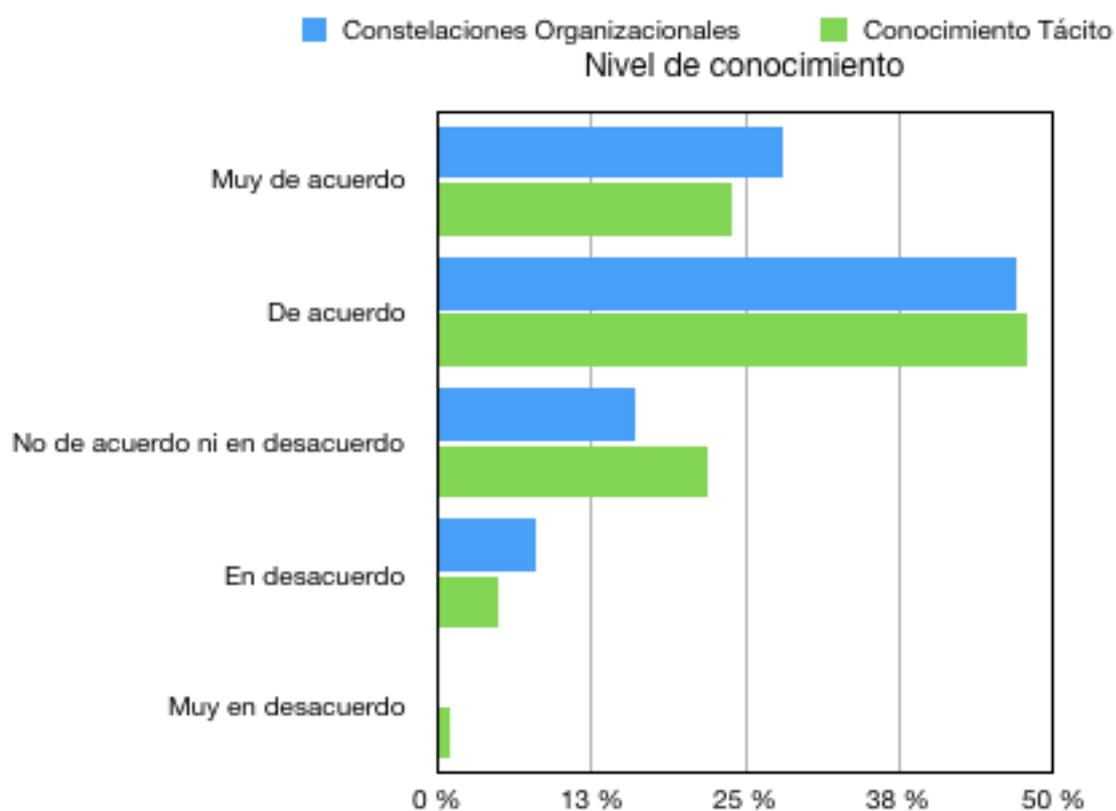


Media de los Marcos de la investigación de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, después de la capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

En la figura 3.4 se observa que el porcentaje del número de afirmaciones por escala para cada variable, son muy cercanas, antes de la capacitación.

Figura 3.4

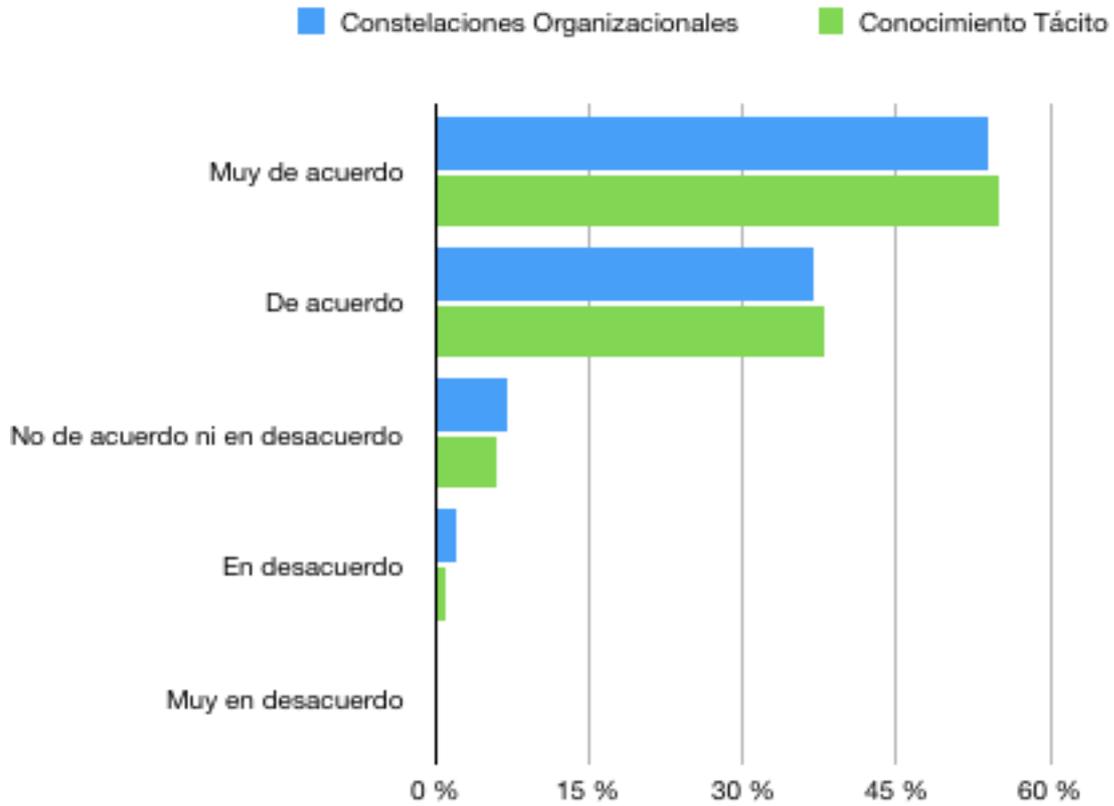


Participación porcentual de las afirmaciones respecto a las constelaciones organizacionales y al conocimiento tácito de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, antes de la capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

En la figura 3.5 se observa que el porcentaje del número de afirmaciones por nivel, para cada variable, son muy cercanas, después de la capacitación.

Figura 3.5



Participación porcentual de las afirmaciones respecto a las constelaciones organizacionales y al conocimiento tácito de los empresarios y directivos de la provincia de Trujillo, después de la capacitación

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Anexo 10  
Taller Inteligencia Sistémica para el  
Desarrollo organizacional  
Del síntoma al problema y la solución

# Taller INTELIGENCIA SISTÉMICA Cómo conseguir el éxito en tu empresa

Héctor Percy Luján López  
Consultor y Coach sistémico I  
Constelador Organizacional

Trujillo, 22 de mayo de 2019

F-CAP-C-010 v0.0



**TALLER**  
**INTELIGENCIA SISTÉMICA:  
CÓMO CONSEGUIR EL  
ÉXITO EN TU EMPRESA**



**PERCY LUJÁN LÓPEZ**  
Ingeniero Industrial con MBA por ESAN, egresado de la Maestría en Docencia Universitaria. Con certificaciones en Coaching por la ICC (International Coaching Community), con certificación internacional del Método LEGO® SERIOUS PLAY®, en Evaluación de Estilos de Pensamiento Bentler, en Neurociencias aplicadas al Liderazgo y Coaching, y con certificación internacional en Constelaciones Organizacionales y Consultoría Sistémica. Cuenta con experiencia de gestión en organizaciones líderes del sistema financiero, manufactura, comercialización, educación y sector público.

**INGRESO LIBRE PARA ASOCIADOS DE LA CCLL**



CÁMARA DE COMERCIO

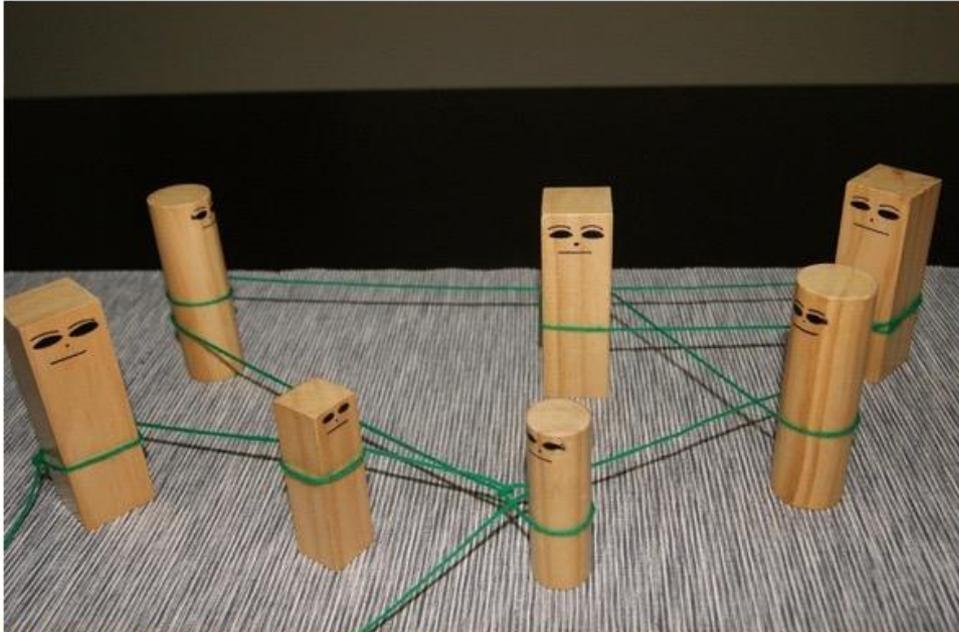
**FECHA**  
**22**  
**MAYO**

**HORA**  
**6:00 p.m.**  
**a**  
**9:00 p.m.**  
Registro: 5:30 p.m.

**LUGAR**  
CÁMARA DE COMERCIO DE  
LA LIBERTAD  
Jr. Junín 454

¡¡

F-CAP-C-010 v0.0



## Invitación

- ❖ Atrévete a (recibir) tomar
- ❖ Vamos a participar
- ❖ Vamos a divertirnos
- ❖ Ser Vulnerables
- ❖ Vamos a JUXGAR

## Dinámica

Presentación | Ampliar sistema personal

1. ¿Quién hizo posible que ustedes estén aquí ahora?
2. ¿Quiénes se van a beneficiar por el hecho que estés aquí?
3. Acoger y dar la bienvenida a todos los pensamientos que te alejen de ti:
  - ✓ Tareas de la siguiente semana
  - ✓ Problemas en la empresa

*Decir que SI es darle la bienvenida. Es acoger los pensamientos y preocupaciones*

## As Y Bs

Sistema

1. Escoger a la persona "A" y "B"
2. Acercarse a "A" y alejarse de "B"
3. Invertir el proceso: Acercarse a "B" y alejarse de "A"

## Dinámica

Color | Silla caliente | Cualidades | Salto de fe | Retroalimentación



Vínculos,  
relaciones y  
conexiones que  
compartimos los  
seres humanos

Somos seres  
conectados



- El mundo de HOY
- Proceso del Cambio
- Enfoque Sistémico
- Constelaciones Organizacionales



## El Mundo de HOY

La supervivencia y la expansión de  
las organizaciones



**Mundo VUCA**

**V**  
**Volátil**  
Cambios frecuentes, rápidos y significativos

**I**  
**Incierto**  
Difícil de anticipar acontecimientos

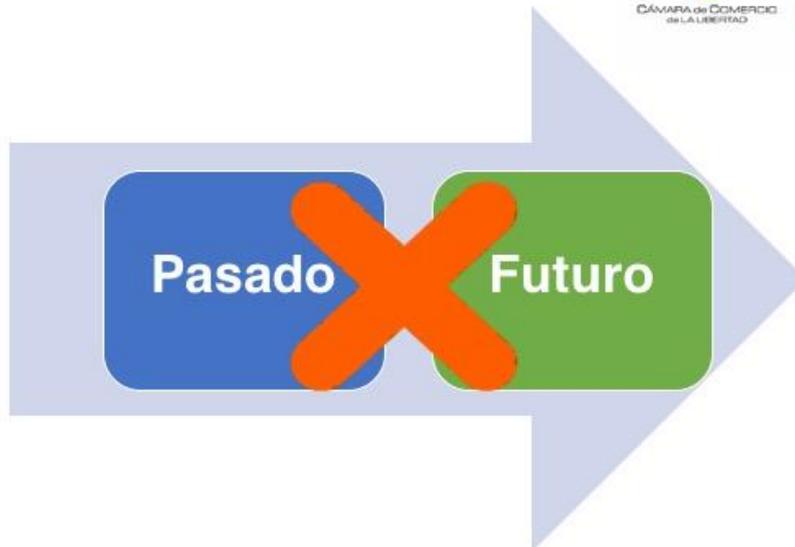
**A**  
**Ambiguo**  
Lo que sucede puede interpretarse de más de una manera

**C**  
**Complejo**  
Lo que sucede tiene varios factores a considerar

El mundo cambia con más rapidez, es más imprevisible, sistémico y difícil de interpretar

**Habitat organizacional**





Existen *dos fuentes diferentes* de aprendizaje: el aprendizaje desde las experiencias del *pasado* y el aprendizaje desde el *futuro* a medida que va emergiendo

Otto Scharmer



**CUADRO N° 1**  
**PERÚ: STOCK Y VARIACIÓN NETA DE EMPRESAS POR TRIMESTRE, 2017-18**

| Concepto                    | 2017      |           |           |           | 2018      |           |           |           | Var. %<br>IV Trim.<br>2018/17 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|
|                             | I Trim    | II Trim   | III Trim  | IV Trim   | I Trim    | II Trim   | III Trim  | IV Trim   |                               |
| Stock al inicio del período | 2 124 208 | 2 177 500 | 2 216 081 | 2 258 741 | 2 303 511 | 2 332 218 | 2 379 445 | 2 430 812 | 7,6                           |
| Altas 1/                    | 68 746    | 67 976    | 78 754    | 68 416    | 66 067    | 63 748    | 63 721    | 70 547    | 3,1                           |
| Bajas 2/                    | -26 590   | -38 322   | -47 506   | -34 718   | -37 449   | -27 711   | -22 974   | -45 052   | 29,8                          |
| Otros Ingresos y salidas 3/ | 11 064    | 9 927     | 11 412    | 11 072    | 89        | 11 190    | 10 620    | 2 347     | -                             |
| Variación neta 4/           | 42 156    | 28 654    | 31 248    | 33 698    | 28 618    | 36 037    | 40 747    | 25 495    | -                             |
| Stock al final del período  | 2 177 500 | 2 216 081 | 2 258 741 | 2 303 511 | 2 332 218 | 2 379 445 | 2 430 812 | 2 458 654 | 6,7                           |
| Tasa de altas (%) 5/        | 3,2       | 3,1       | 3,5       | 3,0       | 2,8       | 2,7       | 2,6       | 2,9       | -                             |
| Tasa de bajas (%) 6/        | 1,2       | 1,8       | 2,1       | 1,5       | 1,6       | 1,2       | 0,9       | 1,8       | -                             |
| Tasa neta 7/                | 1,9       | 1,3       | 1,4       | 1,5       | 1,2       | 1,5       | 1,7       | 1,0       | -                             |

citación  
sarial

500  
empresas  
por día

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.

2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.

3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática no considera a las personas naturales sin negocio.

4/ Es la diferencia entre el número de empresas creadas o reactivadas y las que se dieron de baja.

5/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.

6/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

7/ Es la relación de la variación neta con el stock al final del período.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

PERÚ: BAJAS DE EMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2017-18

| Departamento                        | 2017     | 2018     | Estructura %  |                  |
|-------------------------------------|----------|----------|---------------|------------------|
|                                     | IV Trim. | IV Trim. | IV Trim. 2018 | IV Trim. 2018/17 |
| Total                               | 34 718   | 45 052   | 100,0         | 28,8             |
| Amazonas                            | 217      | 239      | 0,5           | 10,1             |
| Áncash                              | 992      | 970      | 2,2           | -2,2             |
| Apuímac                             | 281      | 477      | 1,1           | 69,8             |
| Arequipa                            | 2 009    | 2 145    | 4,8           | 6,8              |
| Ayacucho                            | 345      | 409      | 1,1           | 41,7             |
| Cajamarca                           | 927      | 866      | 1,9           | -6,6             |
| Provincia Constitucional del Callao | 1 158    | 1 753    | 3,9           | 51,4             |
| Cusco                               | 1 417    | 1 425    | 3,2           | 0,6              |
| Huancavelica                        | 136      | 193      | 0,4           | 41,9             |
| Huánuco                             | 415      | 443      | 1,0           | 6,7              |
| Ica                                 | 790      | 915      | 2,0           | 15,8             |
| Junín                               | 980      | 1 011    | 2,2           | 3,2              |
| La Libertad                         | 1 766    | 1 933    | 4,3           | 9,5              |
| Lambayeque                          | 1 170    | 1 100    | 2,4           | -6,0             |
| Lima                                | 16 765   | 24 766   | 55,0          | 47,7             |
| Loreto                              | 916      | 924      | 2,1           | 0,9              |
| Madre de Dios                       | 272      | 322      | 0,7           | 18,4             |
| Moquegua                            | 175      | 213      | 0,5           | 21,7             |
| Pasco                               | 164      | 201      | 0,4           | 22,6             |
| Piura                               | 1 191    | 1 276    | 2,8           | 7,1              |
| Puno                                | 700      | 1 185    | 2,6           | 68,6             |
| San Martín                          | 701      | 749      | 1,7           | 6,8              |
| Tarma                               | 391      | 474      | 1,1           | 21,2             |
| Tumbes                              | 189      | 241      | 0,5           | 27,5             |
| Ucayali                             | 648      | 742      | 1,6           | 14,5             |
| Región Lima I/                      | 661      | 849      | 1,9           | 28,4             |
| Provincia de Lima 2/                | 16 104   | 23 917   | 53,1          | 48,5             |

21  
empresas  
por día

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)



Perú: Información de gestión empresarial



Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan antes de cumplir 5 años de vida  
Gestión/01.11.2017

El 90% de las startup (empresa innovadora) en el Perú no sobreviven más de un año  
Gestión 10.01.2017

Por falta de un plan de negocios, el 70% de las empresas desaparece  
Capital 28/01/2017

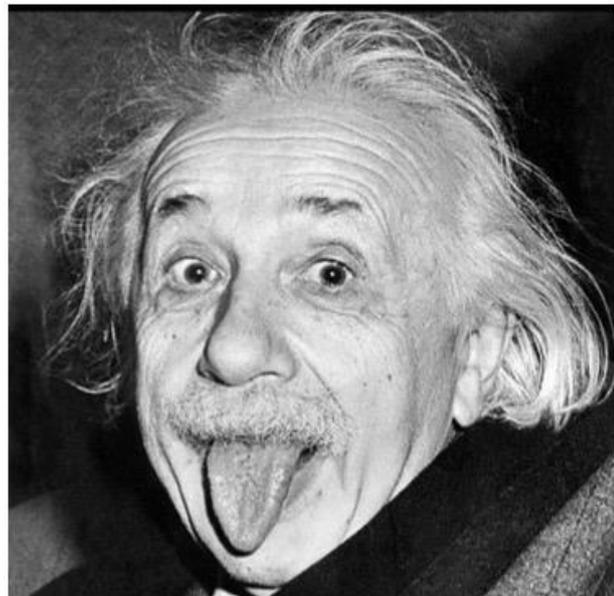
## Proceso del Cambio

Estamos entrando en una nueva era  
de la turbulencia

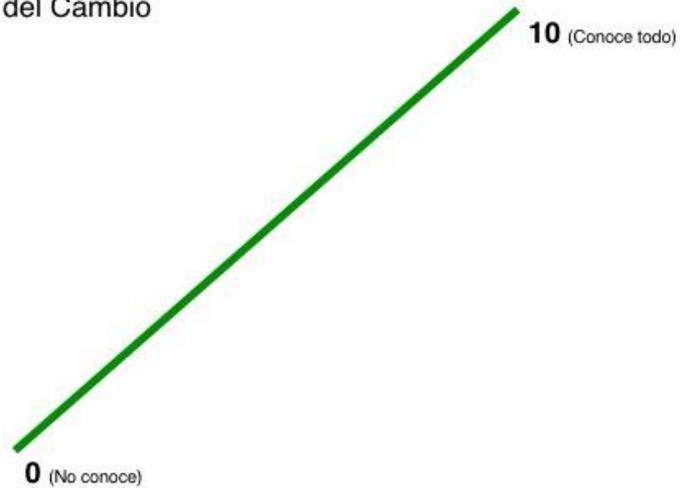


Locura es  
hacer la  
misma cosa  
una y otra  
vez esperando  
diferentes  
resultados

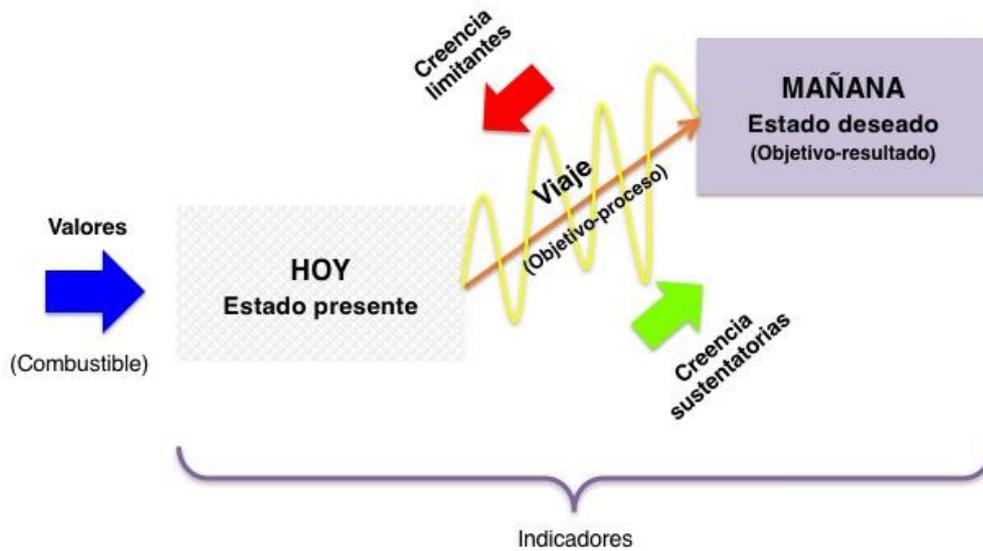
Albert Einstein



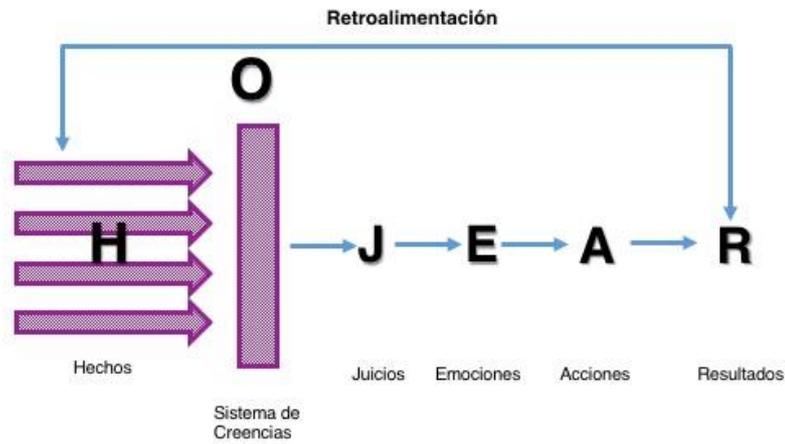
**Dinámica**  
Proceso del Cambio



**¿Qué es el Cambio?**  
Explorar el presente y diseñar el futuro

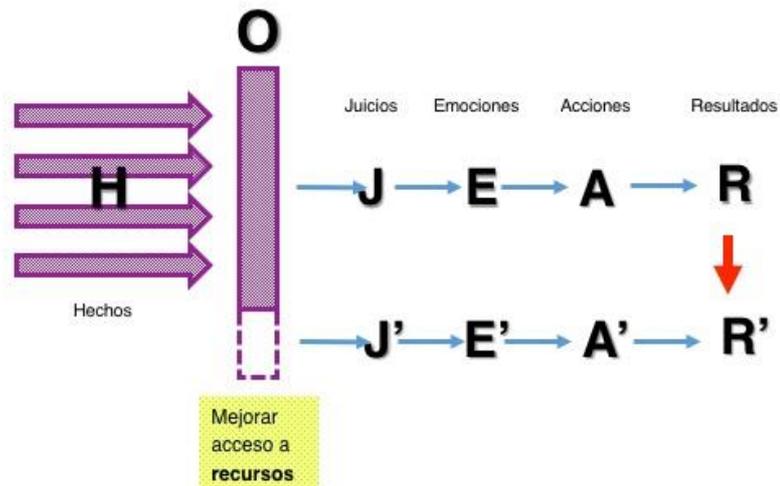


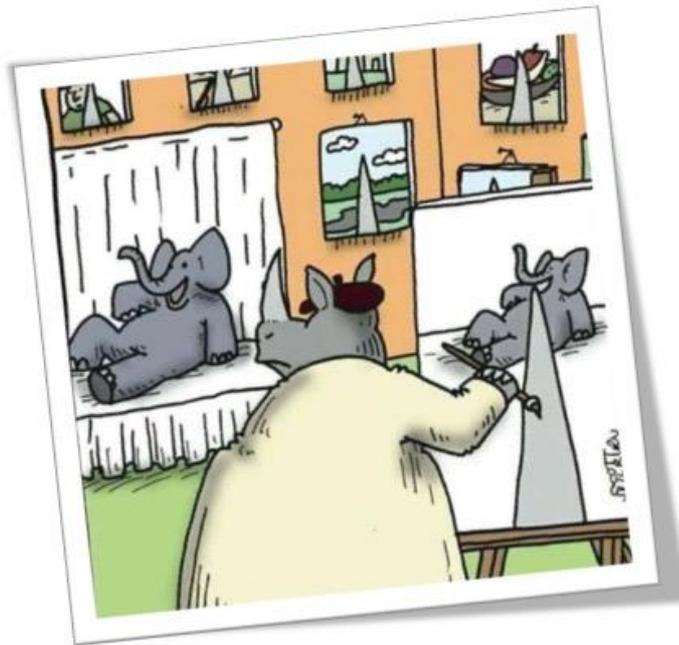
## Interpretación de la Realidad



Ver no es creer; ¡creer es ver! No vemos las cosas como son, sino como somos  
Eric Butterworth

## Interpretación de la Realidad



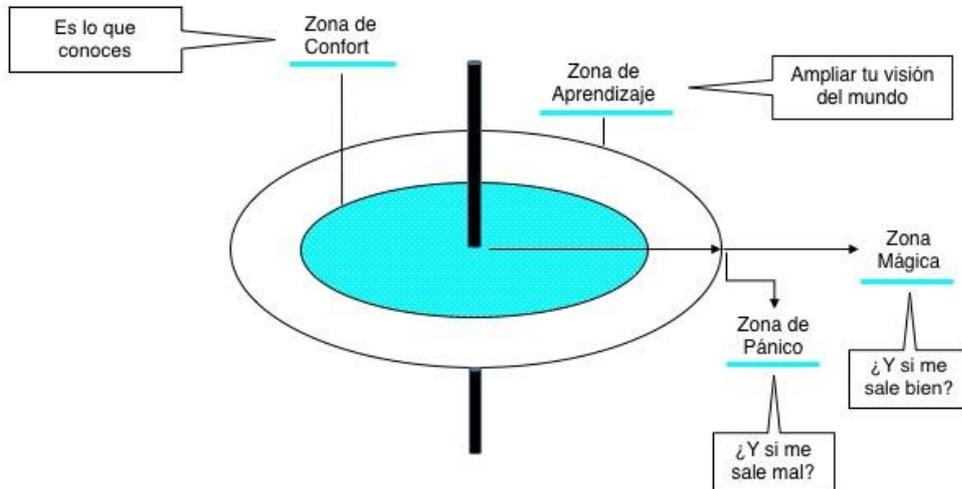


## Dinámica

### Examen de Patrones

1. Escribe tu nombre (10 s)
2. Cambia de mano y escribe tu nombre (8 s)
3. (5 s) Escribe 5 nombres de animales
4. (5 s) 5 colores
5. Dibuja una casa (5 s)

## Los peligros de la Zona de Confort



## Enfoque Sistémico

Privilegiamos la totalidad y cómo se relacionan sus elementos



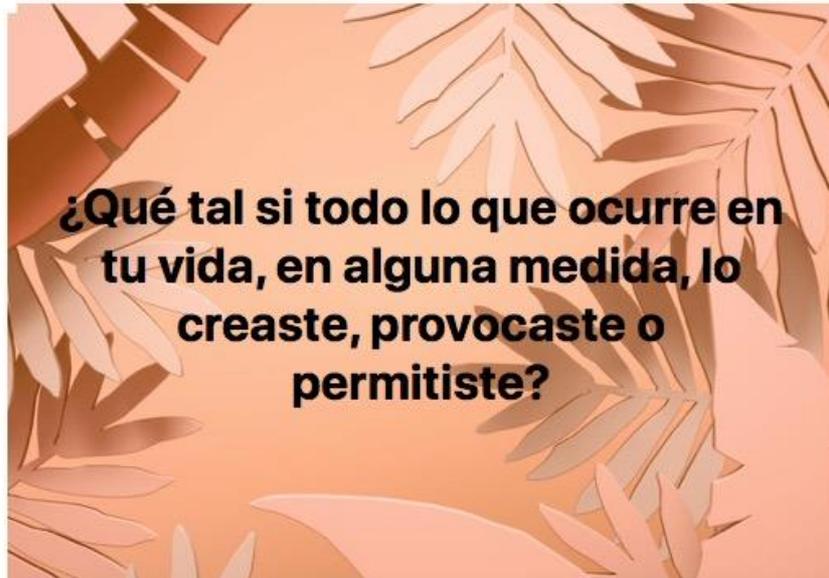
## Dinámica

### Crear

1. Lo que yo quiero CREAR en mi vida es....
2. La imagen que lo acompaña es....
3. Y la expresión corporal que eso tiene es....

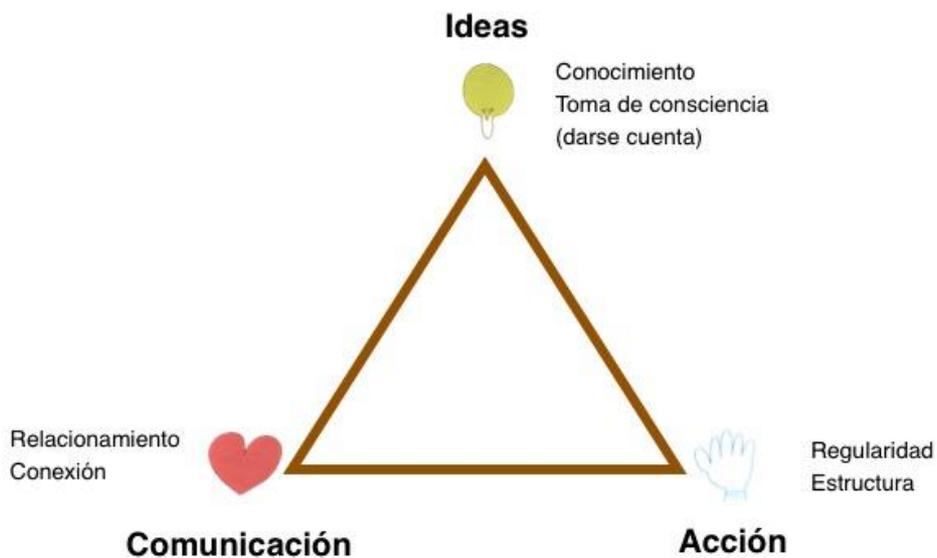
## ¿Hay algo sistémico aquí? Cuando trabajar sistemáticamente

1. Problema que se repite | Viene de mucho tiempo | No se ha encontrado una respuesta
2. No esta clara la causa del problema
3. Los métodos usuales no han resuelto el problema
4. Las personas muestran buena voluntad, pero ni aun así funcionan las intervenciones
5. La energía parece salirse del sistema, también de los recién llegados



### Triángulo de las Polaridades de Creencias

¿De que fuentes bebes?



## Toma de consciencia

Tu estas bien así como eres  
Yo estoy bien así como soy

1. Caminar
2. Caminar | saludar con un gesto
3. Primera pareja | toma de consciencia | saludarse | despedirse
4. Segunda pareja | toma de consciencia | compartir | despedirse

## Trabajo Sistémico Fenomenológico

### Sistémico

- Es un modo diferente de observar el mundo que ofrece una imagen de la realidad complementaria y a veces sorprendente

### Fenomenológico

- Vemos y aceptamos la realidad exactamente tal como se nos revela

## Enfoque sistémico

1. Privilegiamos la totalidad y cómo se relacionan sus elementos
2. Entendemos que las respuestas están entre los elementos del sistema en vez de dentro de ellos

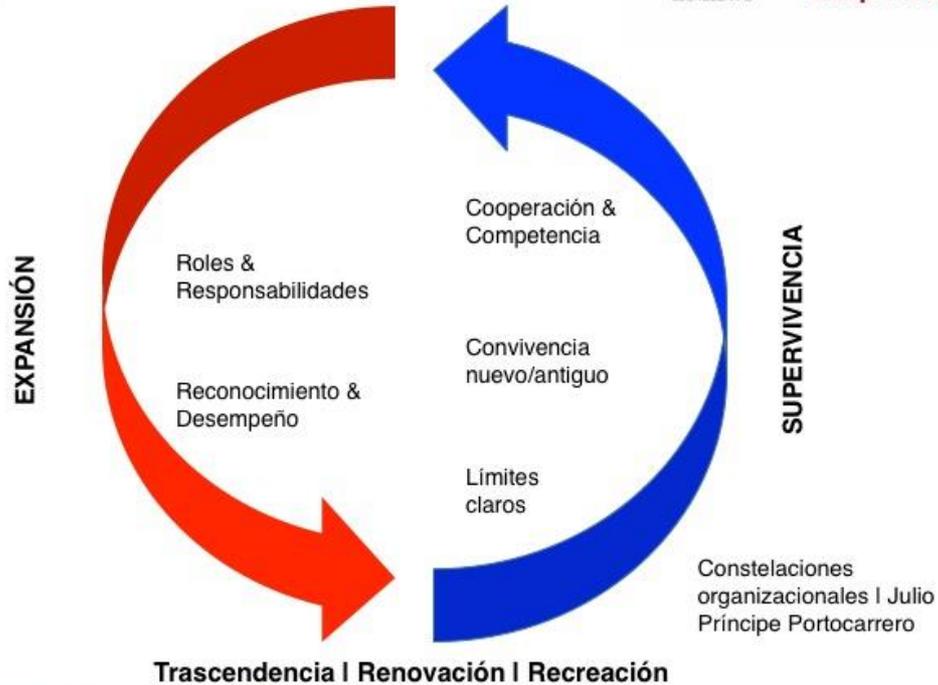
Entonces, ¿a qué llámanos sistema?

Es el resultado de la continua interacción de elementos (personas, clientes, bienes, equipos, marca, etc.) que al interactuar entre sí generan una tensión entre el cambio constante y la búsqueda de estabilidad

## Cuando hablamos de sistemas y sistémico

1. Lo hacemos desde el paradigma de sistemas vivos, que comparten dos principios: supervivencia y la expansión
2. Las organizaciones son sistemas vivos-sociales.  
Organismos que aprenden y se desarrollan gracias a las interacciones y comunicaciones entre sus elementos
3. Sistemas vivos: sistema familiar, sistema educacional, sistema organizacional, etc.

## La organización como un sistema vivo



## Dinámica

Cómo nos beneficia abrirnos a la metáfora de la empresa como un ser vivo

1. Por un momento, imagina a tu empresa como una máquina, con piezas, engranajes, humo de alguna chimenea y sonidos metálicos. ¿te la imaginas grande o pequeña? ¿Cercana o lejana? ¿te dice algo? ¿Qué tan empático te sientes en ella?

2. Ahora imagina a tu empresa como un ser vivo, tal vez con necesidades expresadas y no expresadas, con una forma de ser única, con un movimiento particular. ¿Te imaginas grande o pequeña? ¿Cercana o lejana? ¿Te dice algo? ¿Qué tan empático te sientes en ella?

## Cómo empezar a mirar a mi equipo y a mi organización como un ser vivo

1. Los sistemas vivos se enfocan en la sobrevivencia
2. Cada sistema forma parte de un todo mayor
3. Un sistema vive debido a un intercambio permanente
4. Las partes de un sistema están al servicio de la totalidad
5. El todo es más que la suma de sus partes
6. Las partes muestran las propiedades del todo
7. De manera natural, los sistemas vivos se auto-regulan
8. Los sistemas vivos entienden el equilibrio dinámico entre la conservación y el intercambio

## Sistemas organizacionales Cinco necesidades fundamentales

Las organizaciones son potentes y están verdaderamente vivas cuando se satisfacen y se cubren cada una de las siguientes necesidades:

- Al **origen** se le debe reconocer como el punto de partida
- El reconocimiento de la **historia** es la base para el presente
- Todo lo que **pertenece** tiene el derecho de ser parte
- Existe un equilibrio justo entre el **tomar y el dar**
- En el **orden** del todo cada parte tienen su propio lugar
- El **destino** es algo más que una meta o un objetivo

## Sistemas organizacionales

### Cinco necesidades fundamentales

#### Origen

- Un sistema vivo que ya no sabe de dónde se origina es, en el mejor de los casos, un caballero andante. Se siente algo noble por dentro, pero sin dirección

- ¿Quiénes fueron sus fundadores? ¿Qué lugar tienen?
- ¿Quién tomó la iniciativa?
- ¿Cuál era el deseo, el ideal y la inspiración?
- ¿Cuál fue la fecha de lanzamiento?
- ¿Cuáles fueron los primeros productos?
- ¿De dónde salieron los primeros fondos?

## Sistemas organizacionales

### Cinco necesidades fundamentales

#### Historia

- Si no conoces tu historia, no tienes futuro
- No puedes comenzar con lo nuevo antes de terminar con lo que está detrás de ti. La puerta al futuro se abre sólo cuando la puerta al pasado se ha cerrado

- ¿Hubo eventos claves, cambios estructurales, despedidas?
- ¿Qué le sucedió a los primeros clientes?
- ¿Hubo productos / servicios que fueron perjudiciales y causaron accidentes?
- ¿Qué se perdió debido a una falta de cuidado?
- ¿Se cometió injusticia en el pasado? ¿Dónde? ¿A quién?
- ¿Qué sigue regresando?

## Sistemas organizacionales

### Cinco necesidades fundamentales

#### Los sistemas quieren estar completos

- Destacando que todo lo que ha permitido que la organización exista y prospere tiene derecho a pertenecer, incluso si ya no existe más

- ¿Cuáles departamentos, productos, funciones, sucursales y clientes pertenecen? ¿Cuáles partes son fácilmente olvidadas?
- ¿Quiénes son las personas a las que rara vez, o nunca se les invita para los rituales de “compromiso”: retiros anuales, eventos sociales, fiesta de año nuevo, etc.

## Sistemas organizacionales

### Cinco necesidades fundamentales

#### Los sistemas quieren intercambiar

- Destaca que la organización - como ser vivo - no puede dejar de tener intercambios
- Por supuesto con su entorno (el mercado, la sociedad), pero también dentro de ella, con su personal y con las dinámicas de permanente desbalance entre el TOMAR y DAR

- ¿Existe un balance justo entre las responsabilidades y el poder, el pago y la posición?
- ¿Hay mucho ausentismo, rotación de personal, desgaste emocional?
- ¿Se paga el tiempo extra?
- ¿Cómo le dice adiós la organización a sus trabajadores?
- ¿Todos reciben oportunidades iguales de entrenamiento? ¿Si hay diferencias, parecen justas?

## Dinámica

Tomar y Dar

### Caramelos

- Tomar
- Dar

## Sistemas organizacionales

### Cinco necesidades fundamentales

Los sistemas quieren un orden intrínseco

- Es el principio más complejo y tal vez el más importante en la organización
  - Mientras exista un orden claro y confiable dentro de ella se incrementarán las condiciones para tener resultados de forma segura
- ¿Quiénes han estado más tiempo en la organización?
  - ¿Quiénes han estado más tiempo en el departamento?
  - En un negocio familiar, ¿qué es primero, la familia o la empresa?
  - ¿Qué proporciona posición o estatus adicional? ¿Antigüedad? ¿Edad? ¿Lugar de residencia? ¿Grados universitarios? ¿Pericia? ¿Relaciones?

## Dinámica

### Orden

Ordenarse por (mayor a su derecha):

- Edad
- Años de experiencia profesional

## Sistemas organizacionales

### Cinco necesidades fundamentales

Los sistemas quieren lograr su destino

- La organización - como ser vivo - quiere cumplir aquello para lo cual fue creada, quiere impactar en la sociedad y en lo que vio que podía contribuir
- Muchas veces va mas allá de las metas, los planes o los deseos de sus gerentes

- ¿Cómo la organización avanza e influye en la sociedad
- ¿A alcanzado su destino?
- ¿Ha impactado en la transformación de la sociedad?



## Patrones

1. ¿Cómo lo llaman?
2. ¿Cuándo | Cómo comenzó?
3. ¿Para qué fue útil?
4. ¿Cuál es el "regalo" de....?
5. ¿Qué "precio" han pagado por....?
6. ¿Cuándo no tiende a ocurrir?
7. ¿Cómo sabríamos que empezó a cambiar?
8. ¿Cómo sabríamos que estamos volviendo al patrón"?



## Teoría U

Teoría U - Liderar desde el futuro a medida que emerge | C. Otto Scharmer

En esta imagen vemos un precipicio, un abismo. Una parte de nuestro yo está a la izquierda, en la realidad actual, asomándose al abismo. Otra parte de nuestro yo, el Yo emergente, ya opera en el otro lado, el lado que conecta con el futuro que desea emerger. Somos estos yos a un tiempo: el que está aterrado, con los ojos puestos en el abismo, y el que ya opera desde el campo del futuro, porque el futuro ya está aquí. ¿Y qué hay entre estos dos yos? El vacío. Nada. Nada de nada. El viaje para unir estos dos yos y que se escuchen el uno al otro es la esencia de la Teoría U

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

FICAP-C-018 v0.0



## Dinámica

### Hábitos

1. Manos enlazadas
  - Mano derecha encima de la mano izquierda
  - Mano izquierda: hábito adquirido
  - Mano derecha: hábito en el presente
2. Soltarlas lentamente
3. Te amo pero no hay lugar para ti

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

FICAP-C-018 v0.0

## Teoría U

4 maneras de comunicarse



## Los 4 movimientos de la vida

1. Ve donde quieras ir
2. Ve donde el sistema quieres que vayas
3. Espera...hasta que algo más grande que tú "te mueva"...tal vez algo como tu destino...
4. Eres libre. Completamente libre de hacer lo que necesitas para encontrar un buen lugar para ti y tu sistema

## Constelaciones Organizacionales

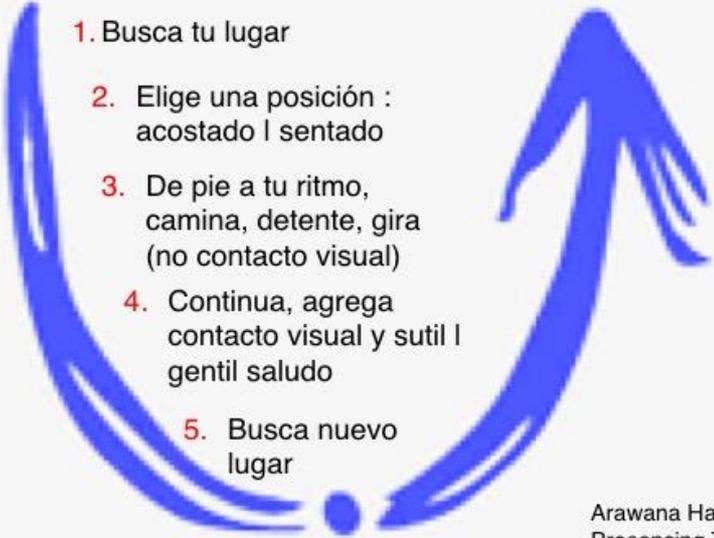
Método que permite cocrear una imagen o mapa espacial respecto de un tema específico relacionado a cuestiones organizacionales, y a partir de allí tener **nuevas comprensiones** y **probar soluciones sistémicas** sostenibles para el sistema completo



## Dinámica

Girar | Detenerme

- ACOSTARSE
- SENTARSE
- DE PIE
- CAMINAR



1. Busca tu lugar
2. Elige una posición : acostado | sentado
3. De pie a tu ritmo, camina, detente, gira (no contacto visual)
4. Continua, agrega contacto visual y sutil | gentil saludo
5. Busca nuevo lugar

Arawana Hayashi | Social Presencing Theater (SPT)



| Temas           | Variantes   |
|-----------------|---|
| Conseguir algo  | Vender más, decidir, planear la sucesión, etc.  |
| Evitar algo     | Que pare la rotación, que no se repita la historia, etc.                              |
| Comprender algo | “Porqué a nosotros”, “que raro que estemos...”, “quiero saber dónde comenzó...”, etc. |



## Autoconstelarse

Meta | Yo | Recursos | Obstáculos

1. Imagen inicial
2. Imagen Ideal
3. Imagen inicial
4. Primer movimiento para acercarse a la imagen ideal ¿Qué significa?

## El estancado

Mostrar la escultura 1

1. Siéntense en grupos de cinco
2. Cada uno reflexiona sobre un lugar donde se siente estancado, donde hay un colapso o un área de la vida o trabajo en la que se siente estancado
3. Deja que esa sensación de estar estancado en esa situación particular entre en tu cuerpo como una forma o un gesto.
4. Corporeiza tu sensación de estancamiento. Hazlo de forma concreta y visible en el espacio.
5. Uno por uno comparte esto con los demás en el grupo. Permita que exista espacio entre cada persona.
6. Breve reflexión sobre lo que viste o sentiste como testigo

## El estancado Mostrar la escultura 1



CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

FICAP-C-018 v8.0

## El estancado Mostrar el movimiento de la escultura 1 a la escultura 2

1. De forma paralela, cada persona corporeiza su forma estancada (escultura 1) y luego permite que esa forma se mueva. Cuando el movimiento termina, se detiene (escultura 2)
2. Después de que todos hayan compartido su movimiento, reflexionen brevemente juntos sobre lo que cada persona experimentó haciendo el ejercicio y siendo testigo de los demás

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

FICAP-C-018 v8.0

## El estancado

Mostrar el movimiento de la escultura 1 a la escultura 2



CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

FICAP-C-018 v0.0

## Imagen Inicial

Constelación Organizacional

1. Aterrizar con el cliente
2. La entrevista
3. Clarificar el tema y el contrato
4. Elegir representantes y posicionar la imagen inicial
5. Trabajar en la imagen inicial

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LA LIBERTAD

FICAP-C-018 v0.0



**Constelaciones organizacionales**  
Revelan dinámicas ocultas en las organizaciones y crean un espacio para la reflexión y el cambio. Son una gran herramienta para la mejora y el desarrollo de las organizaciones sociales.



**Coaching sistémico**  
Es el arte y la ciencia del trabajo con el cliente, o con un equipo, para encontrar la dinámica oculta del sistema del que forma parte el cliente y hacerlo más viable. Es también el arte de dejar que la inteligencia natural sistémica vuelva a fluir libremente. De manera que el coach ayuda al cliente a basarse en una fuente de sabiduría sistémica que puede haber estado inaccesible con las prisas de la vida diaria y las presiones externas.

**Gracias!**  
Tlf. 949864652  
lujan.percy@gmail.com



# Taller INTELIGENCIA SISTÉMICA

## Cómo conseguir el éxito en tu empresa

Héctor Percy Luján López  
Consultor y Coach sistémico I  
Constelador Organizacional

Trujillo, 22 de mayo de 2019

Anexo 11

Expertos instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Trujillo, 08 de abril de 2019

Señor

Julio Príncipe Portocarrero

Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en Administración, por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Conocimiento Tácito por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirá para los fines propuestos.

Atentamente,

Mg. Héctor Percy Luján López



**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto) Julio Príncipe Portocarrero
- 1.2. Grado Académico Bachiller (candidato a Magister en Psicología)
- 1.3. Profesión Psicólogo
- 1.4. Institución donde labora Congruencia SAC
- 1.5. Cargo que desempeña Director de Consultoría Sistémica
- 1.6. Denominación del Instrumento:

**MODELO SISTÉMICO-FENOMENOLÓGICO PARA VISIBILIZAR LA INFORMACIÓN TÁCITA**

- 1.7. Autor del Instrumento: Héctor Percy Luján López.
- 1.8. Programa de Posgrado: Doctorado en Administración.

**II. VALIDACIÓN**

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS<br>Sobre los ítems del instrumento                              | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|---|----------|------|---------|-------|-----------|
|   |   | 1        | 2    | 3       | 4     | 5         |
| 1. CLARIDAD                               | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión       |          |      |         | X     |           |
| 2. OBJETIVIDAD                            | Están expresados en conductas observables, medibles                       |          |      | X       |       |           |
| 3. CONSISTENCIA                           | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría |          |      |         | X     |           |
| 4. COHERENCIA                             | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable      |          |      |         | X     |           |

|                |  |  |  |   |    |  |
|----------------|--|--|--|---|----|--|
| 5.PERTINENCIA  | Las categoría de respuestas y sus valores son apropiados                     |  |  |   | X  |  |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento |  |  |   | X  |  |
|                | SUMATORIA PARCIAL  |  |  | 3 | 20 |  |
|                | SUMATORIA TOTAL 23   |  |  |   |    |  |



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. VALORACIÓN TOTAL CUANTITATIVA 23

3.2. Opinión FAVORABLE ..... DEBE MEJORAR aspectos puntuales referidos a información que no necesariamente tendría el público y ciertos aspectos de redacción que ayudarían a mostrar más claridad teórica

3.3. Observaciones ¡Felicitaciones por el trabajo pionero!

Trujillo, 23 abril de 2019

---

Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Trujillo, 08 de abril de 2019

Señor

Piero Alvarado Gervasi

Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en Administración, por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Conocimiento Tácito por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirá para los fines propuestos.

Atentamente,

Mg. Héctor Percy Luján López



**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Piero Alvarado Gervasi
- 1.2. Grado Académico: Licenciado
- 1.3. Profesión: Comunicador Social
- 1.4. Institución donde labora: Congruencia, Consultoría Sistémica.
- 1.5. Cargo que desempeña: Socio Fundador y Consultor.
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario y Entrevista
- 1.7. Autor del Instrumento: Héctor Percy Luján López.
- 1.8. Programa de Posgrado: Doctorado en Administración.

**II. VALIDACIÓN**

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS<br>Sobre los ítems del instrumento                                 | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
|   |  | 1        | 2    | 3       | 4     | 5         |
| 1. CLARIDAD                               | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión          |          |      |         |       | X         |
| 2. OBJETIVIDAD                            | Están expresados en conductas observables, medibles                          |          |      |         |       | X         |
| 3. CONSISTENCIA                           | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría    |          |      |         |       | X         |
| 4. COHERENCIA                             | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable         |          |      |         |       | X         |
| 5. PERTINENCIA                            | Las categoría de respuestas y sus valores son apropiados                     |          |      |         |       | X         |
| 6. SUFICIENCIA                            | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento |          |      |         |       | X         |

|  |                   |  |  |  |  |    |
|--|-------------------|--|--|--|--|----|
|  | SUMATORIA PARCIAL |  |  |  |  | 30 |
|  | SUMATORIA TOTAL   |  |  |  |  | 30 |



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. VALORACIÓN TOTAL CUANTITATIVA: 30.

3.2. Opinión FAVORABLE: SÍ. DEBE  
MEJORAR.....

3.3. Observaciones: ninguna.

Trujillo, 21 abril de 2019

---

Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Trujillo, 08 de abril de 2019

Señor

Jimmy Calderón Matta

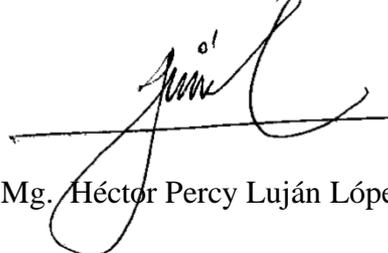
Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Doctor en Administración, por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Conocimiento Tácito por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirá para los fines propuestos.

Atentamente,



Mg. Héctor Percy Luján López



**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Jimmy Calderón Matta
- 1.2. Grado Académico: Estudios superiores en Psicología (UNMSM)
- 1.3. Profesión: Consultor de organizaciones, Master Trainer en Constelaciones Organizacionales
- 1.4. Institución donde labora: Upgrade Business Partners SAC
- 1.5. Cargo que desempeña: Gerente de Unidad Educativa
- 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario y entrevista
- 1.7. Autor del Instrumento: Héctor Percy Luján López.
- 1.8. Programa de Posgrado: Doctorado en Administración.

**II. VALIDACIÓN**

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS<br>Sobre los ítems del instrumento                              | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|---|----------|------|---------|-------|-----------|
|   |   | 1        | 2    | 3       | 4     | 5         |
| 1. CLARIDAD                               | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión       |          |      |         |       | X         |
| 2. OBJETIVIDAD                            | Están expresados en conductas observables, medibles                       |          |      |         |       | X         |
| 3. CONSISTENCIA                           | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría |          |      |         |       | X         |
| 4. COHERENCIA                             | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable      |          |      |         |       | X         |
| 5. PERTINENCIA                            | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados                 |          |      |         |       | X         |

|                |  |  |  |  |  |    |
|----------------|--|--|--|--|--|----|
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento |  |  |  |  | X  |
|                | SUMATORIA PARCIAL  |  |  |  |  | 30 |
|                | SUMATORIA TOTAL  |  |  |  |  | 30 |



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. VALORACIÓN TOTAL CUANTITATIVA: 30 puntos

3.2. Opinión FAVORABLE: X DEBE

MEJORAR.....

3.3. Observaciones

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Trujillo, 29 abril de 2019

---

Firma

Anexo 12

Autorización de entrevista

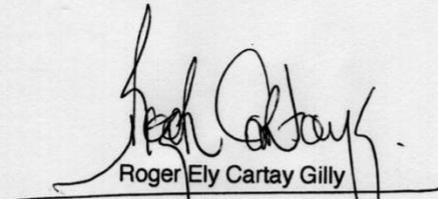
Trujillo, 17 de julio del 2019

Señores  
Universidad César Vallejo  
Ciudad

Asunto: Autorización para incluir mi entrevista en una tesis

Por medio del presente documento y en mi condición de entrevistado por Héctor Percy Luján López en relación a las Constelaciones Organizacionales y al Conocimiento Tácito efectuada el 17 de julio del 2019, autorizo al señor Héctor Percy Luján López que realice la inclusión de la citada entrevista en su Tesis que viene desarrollando para optar el grado Doctor en Administración.

Atentamente,



Roger Ely Cartay Gilly  
Carnet de Extranjería: N° 001774892  
Teléfono: 913158565  
e-mail: rogercartay@gmail.com

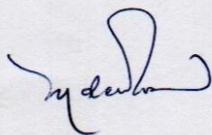
Trujillo, 17 de julio del 2019

Señores  
Universidad César Vallejo  
Ciudad

Asunto: Autorización para incluir mi entrevista en una tesis

Por medio del presente documento y en mi condición de entrevistado por Héctor Percy Luján López en relación a las Constelaciones Organizacionales y al Conocimiento Tácito efectuada el 17 de julio del 2019, autorizo al señor Héctor Percy Luján López que realice la inclusión de la citada entrevista en su Tesis que viene desarrollando para optar el grado Doctor en Administración.

Atentamente,



Rosario Castillo Sánchez  
DNI 77897691

Trujillo, 23 de julio del 2019

Señores  
Universidad César Vallejo  
Ciudad

Asunto: Autorización para incluir mi entrevista en una tesis.

Por medio del presente documento y en mi condición de entrevistado por Héctor Percy Luján López en relación a las Constelaciones Organizacionales y al Conocimiento Tácito efectuada el 23 de julio del 2019, autorizo al señor Héctor Percy Luján López que realice la inclusión de la citada entrevista en su Tesis que viene desarrollando para optar el grado Doctor en Administración.

Atentamente,



María Cornejo Chávez  
DNI: 32987756

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**  
**DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Dr. **GRADOS VASQUEZ MARTIN MANUEL** docente de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **Constelaciones Organizacionales basado en un Modelo Sistémico - Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito en Empresas Privadas y Públicas, Trujillo - 2019**, del estudiante **Héctor Percy Luján López**, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 13 % verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa **turnitin**, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo 20 diciembre 2019

  
\_\_\_\_\_  
Dr. **GRADOS VASQUEZ MARTIN MANUEL**  
DNI: 18206812

delo\_Sist\_mico\_-\_Fenomenol\_gico\_-  
\_PERCY\_LUJ\_N\_04\_marzo\_2020.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>13%</b>          | <b>11%</b>          | <b>1%</b>     | <b>8%</b>               |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

|          |   |               |
|----------|---|---------------|
| <b>1</b> | Submitted to Universidad Cesar Vallejo<br>Trabajo del estudiante                | <b>2%</b>     |
| <b>2</b> | edoc.pub<br>Fuente de Internet  | <b>2%</b>     |
| <b>3</b> | www.fes-sociologia.com<br>Fuente de Internet                                    | <b>1%</b>     |
| <b>4</b> | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru<br>Trabajo del estudiante | <b>1%</b>     |
| <b>5</b> | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet                                    | <b>&lt;1%</b> |
| <b>6</b> | myslide.es<br>Fuente de Internet  | <b>&lt;1%</b> |
| <b>7</b> | docplayer.es<br>Fuente de Internet  | <b>&lt;1%</b> |
| <b>8</b> | Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote                       | <b>&lt;1%</b> |



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

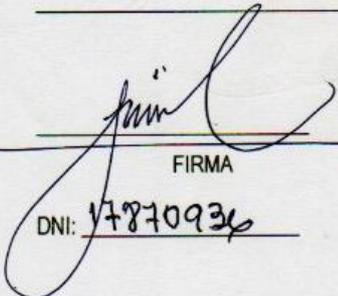
Yo Héctor Percy Juján López, identificado con DNI  
N° 17870936 egresado del Programa Académico de  
Doctorado en Administración

de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo () no autorizo () la divulgación y  
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado

Constataciones Organizacionales basado en un Modelo  
Sistémico-Fenomenológico para visualizar el Conocimiento Tácito  
en Empresas Privadas y Públicas, Trujillo-2019. \*;

en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto  
Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

  
FIRMA  
DNI: 17870936



Trujillo 20 de Diciembre del 2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
**ESCUELA DE POSGRADO**

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Héctor Pérez y Luján López

INFORME TITULADO:

Constataciones Organizacionales basado en un Modelo  
Sistémico-Fenomenológico para el análisis del comportamiento  
de las Empresas Privadas y Públicas, Trujillo - 2019.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Doctor en Administración

SUSTENTADO EN FECHA:

04 de Enero 2020

NOTA O MENCIÓN

Aprobar por excelencia



Fuente R

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN