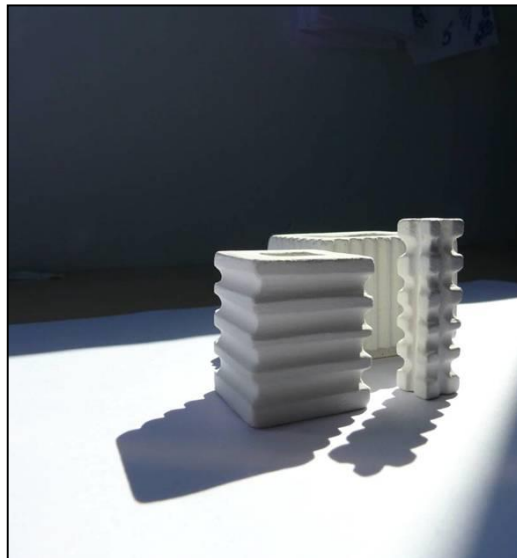


SYSTEMIC MANAGEMENT



CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES

**“Una Nueva Metodología para abordar
los problemas del Mundo Empresarial”**

Cecilio Fernández Regojo

TALENT MANAGER

INTRODUCCIÓN	4
QUÉ ES SYSTEMIC CONSULTING	6
Qué es un Sistema.....	6
Nuestro primer Sistema	6
El instinto de pertenecer	6
La cultura de la empresa.....	7
La conciencia	7
Perteneceemos a muchos sistemas	7
Las empresas incluyen muchos sistemas	8
Los temas sistémicos.....	8
Los Principios Sistémicos	8
¿Por qué necesito el Systemic Consulting?	10
¿Qué es una Constelación?.....	10
¿Quién puede utilizar la Consultoría Sistémica?	11
¿Para qué sirven las Constelaciones Organizacionales?	11
¿Por qué utilizar esta metodología en vez de otras?	12
CÓMO FUNCIONAN LAS CONSTELACIONES	13
El Taller.....	13
El Cliente y el “Facilitador”	13
La elección de los representantes	13
La construcción (la puesta en escena) de la Constelación	14
Creando el campo.....	14
El papel de los representantes.....	14
El papel del “Facilitador”	15
El final de la Constelación.....	15
UTILIZACIÓN / ÁREAS DE APLICACIÓN	16
En las empresas y organizaciones.....	16
Para los individuos.....	17
CONFIDENCIALIDAD	18

HISTÓRICO Y ALGUNAS IDEAS BASE	19
Constelaciones Familiares	19
Bert Hellinger.....	19
Breve reseña histórica.....	19
Algunas ideas básicas / principios.....	20
Constelaciones Organizacionales.....	20
Inicio	20
Los principios	21
Diferencias entre las Constelaciones Familiares y Organizacionales.....	23
Algunas frases llave	24
DIFERENTES FORMATOS PARA LAS CONSTELACIONES	25
Tipos de Constelaciones.....	25
Formas de Constelaciones	26
CARACTERÍSTICAS PARA SER “FACILITADOR”	27
DIAGNÓSTICO	28
Checklist para ver asuntos sistémicos	28
Lo que es, debe ser permitido ser	28
Equilibrio de dar y recibir	28
El derecho de pertenecer	29
Los que llegaron primero tienen prioridad sobre los que vinieron después.....	30
La prioridad de la mayor inversión a favor del todo y de la competencia	30
Checklist de posibles aplicaciones.....	31
Información sobre importantes decisiones económicas y de personal.....	31
Reconocer las dinámicas de una organización (fusiones, competencia, etc.).....	31
Verificar y optimizar las funciones de liderazgo en la empresa.	31
Reconocer cuales son los recursos necesarios y donde.....	32
Desarrollar una cultura en la empresa.....	32
Encontrar el sitio correcto como consultor externo.....	32
Alcanzar objetivos personales.....	33

INTRODUCCIÓN

A veces, las **Organizaciones** y las **Empresas** se encuentran con distintos problemas: la empresa no se desarrolla adecuadamente, los clientes desaparecen, no se consiguen innovar los productos, los empleados están en permanente conflicto, la fusión de dos empresas no deja que el negocio se desarrolle, los empleados se marchan sin razón aparente, etc.

¿Dónde está el error? Un análisis racional nos puede dar pistas o indicar parte del problema, pero nunca una visión general. Las Constelaciones Sistémicas (Organizacionales) nos dan el eslabón perdido. El éxito de este método en empresas como **Daimler-Chrysler, IBM o BMW** contribuye a un creciente interés por esta metodología en toda Europa.

Las recientes investigaciones y desarrollos en este área nos ha llevado al descubrimiento de nuevas formas de análisis de cómo las organizaciones evolucionan y se desarrollan con **éxito**. A través de una utilización habilidosa de las Constelaciones Organizacionales, se consiguen descubrir dinámicas ocultas que están en funcionamiento en las organizaciones y empresas. Esto se realiza de tal forma que, **de una manera sencilla** y directa, es reconocido por todos los que trabajan en la empresa.

Problemas complejos, ya sea la estructura organizacional, el liderazgo o el reconocimiento apropiado y genuino de los empleados, pueden tener soluciones muy sencillas. Empresarios, directivos y consultores tienen cada vez más curiosidad e **intriga** con las soluciones encontradas, cuando se utilizan las Constelaciones Organizacionales y el **pensamiento sistémico**.

La técnica original de una “**Constelación**” de un sistema consiste en que el cliente elija “personas no conocidas” para representar sus empleados, los departamentos de la empresa, los clientes, los proveedores e incluso los productos.

El cliente coloca estos “representantes” en un lugar que sienta que es el adecuado y de una forma intuitiva. A continuación, esos “representantes” dicen lo que sienten, qué movimientos les gustaría hacer y si sienten que falta alguien o algo. Los representantes se mueven hasta que sientan que están en “lugar adecuado” y se consiga traer la **tranquilidad** a todo el sistema.

En situaciones que exigen **confidencialidad y privacidad** es posible utilizar esta metodología sólo con la presencia del cliente y sustituyendo los representantes por objetos, figuras, cartulinas, pegatinas, etc.

Las soluciones encontradas con representantes “reales” tienen más fuerza e impacto, pero este acercamiento más privado es muy interesante como **diagnóstico** y como inicio de un trabajo, o bien cuando las circunstancias así lo exigen.

Lo verdaderamente interesante de esta metodología es que el cliente se queda con una imagen clara de la situación actual, de la eventual solución y de los caminos que tiene que recorrer. Todo se realiza de una forma **intuitiva y fluida**, lo que hace que la solución quede totalmente integrada por el cliente y sea de más fácil aplicación.

Cualquier persona en un puesto de responsabilidad, en la industria, comercio, servicios o gobierno, en una organización de sanidad o educacional, se puede beneficiar de esta metodología y encontrar buenas soluciones en muy poco tiempo.

QUÉ ES SYSTEMIC CONSULTING

Qué es un Sistema

“Un Sistema es un conjunto de elementos que están interconectados entre sí en una continua relación de cambio”. Dicho con otras palabras, un Sistema es cualquier grupo de personas que habitualmente trabaja, aprende, se divierte o se relacionan en conjunto. Incluye los propietarios de las empresas, los fundadores, directivos, gestores, empleados, departamentos, productos, mercado, clientes, etc. en empresas u organizaciones, clubes deportivos, hospitales, autonomías, gobierno, etc.

El denominador común de estas organizaciones es que están compuestas por seres humanos. La dinámica sistémica surge cuando los seres humanos funcionan en un grupo.

Nuestro primer Sistema

Nuestro primer Sistema es un sistema familiar: desde nuestro nacimiento, empezamos a aprender cómo funcionan los sistemas. Este conocimiento es tan automático que la mayor parte de las veces no somos conscientes de ello, de la misma forma que no somos conscientes de que respiramos.

Este conocimiento implícito del **comportamiento sistémico** es llevado por uno mismo a otros grupos durante toda nuestra vida. Instintivamente pensamos que tenemos un comportamiento adecuado en esos grupos, sin querer pensar en ello.

No siempre los demás comparten nuestra forma de ver las cosas, ni nuestra visión de lo que es un “comportamiento adecuado”, por lo que podrá haber malos entendidos o enfrentamientos cuando nos integramos en un nuevo grupo.

El instinto de pertenecer

Uno de los instintos más fuertes de los humanos, es el de **pertenecer** a cualquier grupo al que estemos asociados; nos sentimos a gusto si estamos “bien encajados”, más incómodos si no lo conseguimos. Esta lealtad al grupo es lo que capacita las organizaciones para trabajar.

La cultura de la empresa

Cada sistema desarrolla su propio patrón de comportamiento y rutina (**cómo se hacen las cosas por aquí**) y esto es lo que se denomina la cultura de la organización. Las personas nuevas, que entran en el sistema, toman conciencia de ello de una forma inconsciente y siempre hay miembros del grupo que les recuerdan ese comportamiento confiando que sea seguido y adoptado. Por ejemplo, supongamos que el horario normal de trabajo de una empresa es de 9:30 h. a 18:00 h. Pero si todos los empleados se acostumbran a salir a las 19:00 h., aquellos que se marchen a su hora, podrán ser tildados de empleados “*part-time*” y dejados “de parte”.

La conciencia

El ser humano tiene un “**monitor interno**”, que llamamos conciencia, que nos está siempre alertando y diciendo si estamos actuando correctamente en relación al grupo al que pertenecemos. La conciencia es una manifestación de nuestro instinto de pertenencia. Así, si fuéramos contra la cultura del sistema, nos sentiríamos incómodos (o sea, culpables) – por ejemplo, si me voy a casa “pronto” (ejemplo anterior) –. Sin embargo, a medida que seguimos la cultura de la empresa, nos sentimos más relajados (esto es, inocentes) y como en “casa”.

Pertenecemos a muchos sistemas

Todos pertenecemos a muchos sistemas. Es normal experimentar **tensiones** que son provocadas cuando las necesidades de un sistema son incompatibles con las necesidades de otro. Por ejemplo, supongamos que el mismo día quiero ir a la fiesta de Navidad de mi empresa e ir a ver a mis hijos jugar al fútbol en el colegio. Es imposible estar en los dos sitios a la vez, por lo cual me sentiré culpable o incómodo en relación al sistema que “depciono”.

Las empresas incluyen muchos sistemas

Una empresa o una organización, en su todo, representa un sistema. Pero están los departamentos, secciones y otras estructuras que también representan sistemas autónomos por sí mismos; pero que, por otro lado, son **subsistemas** que pertenecen a un todo. Por ejemplo, si pertenezco a una empresa ABC y hablo con personas ajenas a la empresa, expreso mi orgullo por trabajar en esa empresa; pero si hubiera un partido de fútbol entre los departamentos de la empresa, tomaría partido por mi departamento.

Aunque la Dirección de la empresa intente promocionar una cultura compartida por toda la organización, ocurre, a veces, que la cultura de los departamentos es más fuerte. Esto origina tensiones muy frecuentes y pueden ser muy difíciles de superar.

Los temas sistémicos

Como pertenecemos a varios y diferentes sistemas, malentendidos y conflictos entre las diversas culturas pueden surgir muy fácilmente. En muchos casos, esos **conflictos** son relativamente pequeños y se resuelven instintivamente dentro del sistema (una especie de proceso continuo de auto-cura o auto-nivelación). Pero, en otras ocasiones, esto no ocurre y, entonces, es necesario intervenir.

Los Principios Sistémicos

Además de los equívocos y conflictos causados por las distintas necesidades incompatibles de los diversos sistemas, también surgen otras cuestiones cuando los Principios Sistémicos no son seguidos.

Los Principios Sistémicos son:

- El **respeto** es el principio más importante (lo que es, debe ser permitido ser)
- En el sistema todos tienen el derecho a su lugar (**pertenencia**)
- Tiene que haber un **equilibrio de dar y recibir**: entre los individuos; entre los individuos y el sistema y entre las diferentes partes del sistema.
- El sistema exige que ciertas prioridades y **órdenes** de precedencia deban ser observadas. Esto incluye la antigüedad, especialización, calificación, jerarquía funcional, etc.

Es importante indicar que estos **Principios Sistémicos** no son “leyes” ni “reglas” ya que los sistemas pueden seguir funcionando aún ignorando estos principios (son como principios de ingeniería: la máquina funciona, pero si no seguimos las instrucciones de puesta en marcha, podríamos poner en riesgo su funcionamiento). Cuando se tienen en cuenta los Principios Sistémicos, la organización funciona de una forma más suave, con más armonía y comfortable –parece que existe una especie de sensación de relajación y que todo va a su lugar sin agobios–.

¿Por qué necesito el Systemic Consulting?

Sería normal pensar que, como los seres humanos son seres sistémicos, todos saben automáticamente cómo actuar en los sistemas y como interactuar con lo que nos rodea. Pero, ¿será que lo hacemos? Consideremos las siguientes situaciones:

- Todos pertenecemos a muchos sistemas diferentes, por lo que existe una posibilidad de conflicto entre los sistemas; pero ¿**cómo** puedo comprobar que eso sucede?
- Cuando se deja de lado los Principios Sistémicos, la organización reacciona de una forma inconsciente y poderosa; ¿**cómo** sabemos cual de los principios ha sido dejado de lado y cómo podremos corregirlo?
- Las personas también traen sus sistemas familiares al trabajo; pero ¿**cómo** se consigue descubrir si determinados asuntos, originados en el sistema familiar, afectan al sistema de la organización?

Estas preguntas pueden ser imposibles de responder a menos que se sepa dónde y cómo mirar. Además de saber para donde mirar, es necesario un método que muestre lo que está ocurriendo, pues toda la información sobre las cuestiones sistémicas está

guardada a nivel del subconsciente de la organización. Nadie puede decir: “Las cosas no van bien porque un Principio Sistémico no fue seguido”. El método que se utiliza para traer esta información a la luz es el método de las **Constelaciones**.

¿Qué es una Constelación?

A través de una Constelación se monta el sistema de la empresa u organización para que se consiga mostrar toda la información sobre las cuestiones sistémicas. Utilizando esta información, se puede aconsejar al cliente sobre eventuales soluciones que puedan **restaurar el equilibrio y la armonía** del sistema. Este método es rápido y se procesa en distintas fases, desde el diagnóstico hasta la resolución. No es necesario suministrar información detallada sobre la organización, por lo que la confidencialidad está garantizada.

¿Quién puede utilizar la Consultoría Sistémica?

La utilización de esta metodología se aplica a directivos y otros responsables con el fin de descubrir los problemas y la resolución de los mismos en la organización. Esto se podrá realizar para toda la empresa, para un tema específico e incluso como “*coaching*” antes de una reunión importante donde se prevean serios cambios.

La mayor parte del trabajo sistémico se realiza con directivos y responsables de las organizaciones o departamentos donde el descubrimiento de las **Dinámicas Ocultas** de los sistemas es fundamental para el éxito de la empresa u organización. También se utiliza mucho para que los individuos reconozcan su posición en la empresa, dinámicas para un eventual cambio, etc. (ver detalles en la sección Aplicaciones).

¿Para qué sirven las Constelaciones Organizacionales?

En las Constelaciones Organizacionales se trata esencialmente de hacer un **diagnóstico** lo más correcto posible y mostrar los cambios necesarios con vista a la resolución del problema. Los Sistemas Organizacionales son mucho más complejos que los sistemas familiares, dado que están en contacto con muchos subsistemas, incluyendo el sistema familiar del individuo y el de los compañeros de trabajo.

En las Constelaciones Organizacionales se trabaja fundamentalmente en la línea de **analizar** alternativas para un posible cambio, estudiar diferentes posibilidades, diagnosticar problemáticas, etc. ayudando al cliente a descubrir las mejores estrategias para implementar las soluciones encontradas.

Es muy interesante comprobar que, en muchos casos, Constelaciones sin una aparente **solución** visible, acaban por tener **efectos sorprendentes** en la vida del individuo, de la empresa o de la organización.

Como guía, se detallan, a continuación, algunos ejemplos de diferentes temas ya experimentados mediante el uso de las Constelaciones Organizacionales: estructura organizacional, liderazgo, compra y fusión de empresas, reconocimiento de empleados, desarrollo de una estrategia, preparación de negociaciones, gestión de conflictos, análisis de proyectos, dinámicas en empresas familiares, diagnóstico del funcionamiento de una organización, estudio de marcas o productos, herramienta para supervisión de asesores, búsqueda y selección de personal, *executive search*, etc. En la sección “Aplicaciones” podrá ver más ejemplos y posibles aplicaciones.

¿Por qué utilizar esta metodología en vez de otras?

Es importante indicar que no hay soluciones milagrosas. Esta metodología es muy rápida y eficaz, pero el cliente siempre debe elegir libremente la metodología que más le convenga.

No se puede decir que esta metodología sustituya otras, pero si es **complementaria** a otras formas de consultoría, apoyo, diagnóstico y análisis de soluciones y alternativas.

La solución la tiene siempre el Cliente y será siempre el propio Cliente quien sepa y decida la metodología que mejor se aplica a su caso, a su problema, a su empresa, a su contexto. Esta metodología sólo podrá ayudar, nunca solucionar o resolver.

CÓMO FUNCIONAN LAS CONSTELACIONES

El Taller

Normalmente las Constelaciones Organizacionales se realizan en un taller / *workshop* en el que participan personas que no están conectadas con el Cliente y no saben nada de su empresa u organización. Estas personas están de acuerdo en actuar como recursos para que el **Cliente** pueda montar el sistema de su organización. Puede que algunas de estas personas ya conozcan estas dinámicas, mientras que para otras será su primera vez. Esto no es importante, dado que esas personas no necesitan conocer el proceso para participar en la sesión.

El Cliente y el “Facilitador”

El Cliente describe al “Facilitador” la situación de su empresa, organización, departamento, equipo, grupo de trabajo o su cuestión personal. Después de un cambio de impresiones, se decide con qué partes y con qué elementos de la **organización** se va a trabajar.

La elección de los representantes

El Cliente elige a las personas y les pide que representen determinadas partes o elementos de la organización y del problema que está siendo expuesto. Generalmente recomendamos que se elijan hombres para representar a los hombres y mujeres para representar a las mujeres, aunque no sea importante para el sistema, es más fácil para el Cliente y ayuda a tener una mejor **percepción** de todo el contexto. El Cliente también elige a alguien para que le represente.

La construcción (la puesta en escena) de la Constelación

El Cliente monta la Constelación colocando cada representante, que ha elegido previamente, en el lugar y posición que él mismo decide. Es decir, de una forma **intuitiva**, sin ninguna idea preconcebida el Cliente los va colocando donde “siente” que deben estar ubicados, con la cercanía o lejanía que deban tener unos de otros. A continuación, el Cliente se sienta y observa el proceso juntamente con los otros asistentes que no hayan sido seleccionados como representantes.

Creando el campo

Colocando los representantes en esas posiciones y montando el sistema de la organización, el Cliente activa el campo que va a suministrar la **información** que los representantes van a transmitir al “Facilitador”.

El papel de los representantes

Los representantes no conocen de nada al Cliente ni su organización y, muchas veces, tampoco se les comenta la temática sobre la que se está trabajando. Se les pide que se relajen y que se permitan expresar lo que sienten al estar donde están y en relación a los otros representantes. Cuando el “Facilitador” les pregunta, ellos relatan lo que están experimentando en aquella posición y en ese momento.

Los representantes pueden tener sensaciones corporales (p.ej. calor, frío, dolor, etc.) pensamientos sobre los otros en la Constelación (p.ej. interesado en el tema, o no interesado en nadie, etc.) o emociones y sensaciones (p. ej. calor, rabia, tristeza, etc.). Los representantes también pueden sentir un impulso para moverse en una determinada dirección.

El papel del “Facilitador”

El “Facilitador” observa los Representantes, les pregunta que están sintiendo y utiliza esa información para hacer el diagnóstico de lo que está ocurriendo en el sistema del Cliente. Al hacer este diagnóstico percibe los Principios Sistémicos que afectan a la **armonía** del sistema (organización).

Al trabajar con la Constelación, el “Facilitador” puede mover representantes para otras posiciones diferentes, traduciendo los cambios que el Cliente considere, o bien para identificar posiciones que sean más armoniosas para ellos. También puede pedir a los representantes que hablen con alguno de los otros, e incluso introducir nuevos representantes.

El “Facilitador” consulta al Cliente durante este proceso y puede, en una fase que considere conveniente, invitar al Cliente que tome su lugar en la Constelación y se represente a sí mismo.

El final de la Constelación

Consultando al Cliente, el “Facilitador” acaba la Constelación cuando se ha **alcanzado una buena situación** o cuando parece que la cuestión del Cliente ha sido suficientemente respondida, tan plenamente como haya sido posible. Cuando se da por finalizada la Constelación, el Cliente agradece a los Representantes por la disponibilidad ofrecida. En algunos casos todavía se pueden hacer algunos comentarios o decir algo que no se haya dicho y que pudiera ser importante para el Cliente.

Debe ser un momento corto, para que el Cliente pueda aprovechar al máximo todo lo que ha visto, sentido, percibido, interiorizado y aprendido durante la Constelación que, seguramente, le va ser de gran utilidad.

UTILIZACIÓN / ÁREAS DE APLICACIÓN

Las Constelaciones se pueden aplicar a prácticamente todas las áreas y tipos de negocio, asuntos individuales, micro-empresas, empresas familiares, etc. Lo verdaderamente interesante en esta metodología es que el Cliente se queda con una imagen clara de su situación real, de la posible solución y del camino que debe recorrer para encontrar la solución. Todo se hace de una forma intuitiva y fluida, lo que hace que la **solución sea totalmente integrada** por el Cliente y de más fácil aplicación. A continuación, se detallan algunas de las posibles aplicaciones (ver más detalles en la sección Diagnóstico).

En las empresas y organizaciones

- Definición de una **estrategia**
- Comprobación de la **coherencia** de la estructura de la empresa
- Preparación de **negociaciones**
- Integración después de la **fusión** o adquisición de una empresa
- Gestión de proyectos
- Estudio de **marcas** y productos
- Dinámicas en **Empresas Familiares**
- **Testar** proyectos o la creación de una nueva empresa
- **Diagnóstico** de funcionamiento
- Gestión de **conflictos** en las organizaciones
- Analizar el proceso de **decisión** en todas las áreas del negocio
- Como un **método** de investigación en estructuras Organizacionales disfuncionales.
- Para ver los **efectos sistémicos** “interactivos” en los distintos departamentos de una empresa.
- Testar la **eficacia** de importantes pasos o cambios en una empresa
- Testar diferentes posibilidades "a frío": “¿Debo hacer esto, o aquello, o tal vez otra cosa distinta?”
- Ver los **efectos sistémicos** “interactivos” en los diferentes departamentos de una empresa
- Como una **herramienta** de supervisión para consultores de empresas: focalizado esencialmente en el consultor, para que pueda lidiar con el pedido del cliente.

Para los individuos

- **Quedarse o irse** de la empresa
- Decisiones
- Trabajar por cuenta **propia** o **ajena**
- Responder a cuestiones personales como “¿Debo quedarme o marcharme?”
- Clarificar su **posición** en la organización / empresa
- Conflictos
- Encontrar un **buen lugar** en la empresa
- Supervisión
- Clarificar objetivos
- Encontrar el **equilibrio** entre la vida privada y la profesional

CONFIDENCIALIDAD

Esta es una preocupación obvia, en la medida en que algunos temas y cuestiones son confidenciales o de divulgación reservada, por lo que no es conveniente que se traten en público. En estos casos, se pueden utilizar varias técnicas para que el Cliente **se sienta seguro** y para que la confidencialidad y la privacidad del tema quede garantizada.

También se puede utilizar esta metodología de tal forma que, ni el “Facilitador”, ni los representantes, ni los asistentes sepan cual es el problema. Se puede hacer una constelación sin ninguna información o solamente con la información que no es confidencial.

Otra alternativa es trabajar sólo con la presencia del Cliente y sustituyendo los representantes por objetos, figuras, cartulinas, etc. Se puede utilizar esta metodología individualmente o como **coaching sistémico**.

Claro que las soluciones encontradas con representantes “reales” tienen más fuerza e impacto para el Cliente, aunque trabajar de una forma privada es muy interesante como diagnóstico e inicio de un proceso, o cuando no se puede hacer de otra forma.

HISTÓRICO Y ALGUNAS IDEAS BASE

Constelaciones Familiares

Bert Hellinger

Tras distintas experiencias y otras formas de abordaje, **Bert Hellinger** desarrolló la metodología de las Constelaciones Familiares que fue la base para las Constelaciones Organizacionales. Nació en Alemania en 1925, estudió filosofía, teología y pedagogía. Su formación religiosa le llevó a ingresar en una orden religiosa católica. Más tarde trabajó como misionero en África del Sur. Al inicio de los años 70 dejó la orden religiosa católica, y se dedicó entonces a la psicoterapia.

Bert Hellinger redescubrió a lo largo de su trabajo con centenares de sistemas familiares, que el reconocimiento del amor que existe en el seno de las familias conmueve a las personas y cambia sus vidas; es decir, por qué un amor interrumpido en generaciones anteriores puede causar sufrimientos en miembros posteriores de una familia. El proceso de curación exige que los primeros sean recordados.

Breve reseña histórica

El trabajo con las Constelaciones Familiares, en su forma actual, fue desarrollado en los últimos veinte años por Bert Hellinger. Se basa en el pensamiento sistémico que tuvo su inicio con **Gregory Bateson** en los últimos treinta años y que ya fue puesto en práctica y desarrollado por otros terapeutas. Para el tratamiento terapéutico de un cliente es necesario que se tenga en consideración su familia y el sistema en que están conectados.

En psicodramas, el psiquiatra americano de ascendencia rumana, **Jakob Moreno**, descubrió, a través del teatro, el significado de las conexiones sociales de sus clientes. Reconoció que los problemas y disturbios psíquicos del ser humano tienen relación con su ambiente.

La reconstrucción familiar y la estructura familiar (que no es idéntica a la Constelación Familiar de Hellinger) proviene de la americana **Virginia Satir**, asistente social en Palo Alto: todos los miembros de la familia trabajan en conjunto su conexión a la cadena de generaciones y se pueden liberar de las cargas asumidas por la familia.

Paralelamente a estos desarrollos, Bert Hellinger trabaja con cada uno de los clientes, con su imagen interna de la familia y como ésta se presenta en las percepciones de los representantes que han sido colocados en las Constelaciones familiares. Bert Hellinger designa la postura fundamental y el procedimiento terapéutico que se desarrolla a partir de ahí, como de fenomenológico.

La realidad, profundamente conmovedora, de este trabajo solamente se puede aprender a través de la propia participación en una constelación familiar. Hay algunos autores que explican este fenómeno basándose en los campos morfogenéticos definidos por el biólogo inglés **Ruppert Sheldrake**.

Algunas ideas básicas / principios

Existe una conciencia que sentimos y que tiene funciones de conservar el sistema. Se trata, principalmente, del vínculo al grupo; de la reglamentación del intercambio a través de la necesidad de equiparación entre el dar y el recibir; de las ventajas y pérdidas y de la imposición de normas al grupo.

Así, existe una **conciencia inconsciente** que conecta los miembros de un sistema e impone dentro de éste las siguientes órdenes o leyes (dinámica oculta de las relaciones):

- Necesidad / derecho de **pertenecer** (excluido, deficiente, malo, etc.). La pérdida será siempre compensada, muchas veces en una generación posterior.
- Necesidad / derecho de preservar el equilibrio de **dar y recibir**. Ventajas a costa de otros serán compensadas, muchas veces en una generación posterior.
- Necesidad / derecho de **orden**. Miembros anteriores tienen precedencia sobre los posteriores.

Las **Constelaciones Familiares** traen a la luz, en base a las ideas básicas aquí presentadas, dónde y cómo estamos **enmarañados** y cuáles son los pasos que conducen a deshacer los nudos y llegar a la solución. Todos estos pasos están relacionados con el respeto a los otros.

Constelaciones Organizacionales

Inicio

Comenzó en Austria en **1995**: dos consultores de empresas invitaron a **Bert Hellinger** para hacer un trabajo en una empresa internacional. Fue un trabajo muy convincente, pero menos emocional que el de las Constelaciones Familiares.

Por aquella época, Bert Hellinger no estaba muy interesado en esta temática y le dijo a **Gunthard Weber** que se encargara él del trabajo. Al principio, él no estaba seguro si lo quería hacer o no, pero como trabajaba con empresas, empezó a tener algunas experiencias con las que obtuvo muy buenos resultados. Es considerado el “padre” de las Constelaciones Organizacionales.

En 1998 se realizó el primer Congreso, donde se establecieron las primeras bases. Al comienzo, los primeros “facilitadores” eran terapeutas. Se preocupaban más por las dinámicas sociales y psicológicas que por explicar el contexto empresarial desde una óptica familiar.

El pensamiento sistémico está relacionado con el contexto, con los procesos, cómo se influyen mutuamente, cómo se forma la conciencia colectiva y cómo el observador influye sobre el observado, todo esto como un todo.

A la vez, había otro profesor universitario, **Matthias Varga von Kibéd** que desarrolló una presentación teórica de las Constelaciones Organizacionales y de varios tipos de Constelaciones, más conocidas como Constelaciones Estructuradas. Este profesor considera esta técnica como si fuera un **lenguaje “transverbal”** que es hablado por el grupo a través de la metodología de las Constelaciones. El gran desafío es descubrir la “gramática” de este lenguaje.

Se inician ya algunos **estudios de validación** de los resultados y análisis estadísticos. En Italia, se presentó un estudio en la Universidad de Milán sobre marcas. Se estudiaron 24 marcas; en seis casos, se repitieron las Constelaciones y se obtuvieron conclusiones muy parecidas. Los resultados fueron sorprendentes, principalmente, por haber sido realizados con personas del sector del marketing, y que no tenían ningún conocimiento previo del trabajo sistémico.

Los principios

No existe una lista de los principios de las Constelaciones Organizacionales, pero se encuentran en nuestro interior: es un proceso curativo y no un proceso descriptivo (la

aspirina quita el dolor de cabeza, pero la causa del dolor de cabeza no es la falta de aspirina).

Principales **principios** de las Constelaciones Organizacionales:

- La existencia del problema
- Lo que es, tiene que ser reconocido (**respeto**)
- Mostrar el cambio y lo que tiene que ser preservado
- Igualdad de pertenecer (**derecho al vínculo**)
- **Equilibrio** de dar y recibir
- Necesidad de **orden** (jerárquica, antigüedad, etc.)

Diferencias entre las Constelaciones Familiares y Organizacionales

- Pertenece a una familia desde que nacemos hasta después de nuestra muerte. Pertener a una organización es una **elección** y es **temporal**, lo que hace que estos sistemas sean mucho más complejos.
- La **función** de un miembro está menos definida y puede cambiarse.
- En las Constelaciones Organizacionales hay posibilidad de **testar soluciones** o simular varios escenarios.
- En las Constelaciones Organizacionales, la **visualización de la solución** abre caminos más rápidos para la resolución.
- Las Constelaciones Organizacionales tienen una carga menos emocional que las Constelaciones Familiares.
- El lenguaje utilizado en las Constelaciones Familiares no es el adecuado para el ambiente empresarial y organizacional. Es necesario utilizar un **lenguaje específico** cuando se trabaja con las empresas.
- La experiencia nos ha enseñado que no es muy importante acabar las Constelaciones Organizacionales hasta encontrar una solución como en las Constelaciones Familiares. Las Constelaciones Organizacionales funcionan más como un **impulso** que se desarrolla más tarde, es como el inicio del cambio.
- Las Constelaciones no son la solución, pero sí un **método** para mostrar y encontrar el camino
- Solamente el **Ciente** es el que puede encontrar y construir la solución

Algunas frases llave

- El **todo** es más que la suma de sus partes.
- Una empresa tiene un **inconsciente colectivo**.
- Dentro del sistema, todos están **conectados** entre sí.
- Simultáneos y recíprocos **efectos** en los sistemas.
- Conseguir culpables no nos lleva a ninguna parte (**síntoma**).
- Lo **obvio** es bien difícil de ver.
- **Imágenes sistémicas** en vez de descripciones analíticas... traen soluciones claras.
- Los sistemas humanos funcionan de acuerdo con poderosas **leyes inconscientes**.
- Cuando la **información** del sistema está inactiva, solamente están disponibles vagas emociones.
- Las leyes del sistema son **sencillas** y sensatas.
- La conciencia del sistema da **orientación** direccional, pero no juicio moral.
- **Pertenecer** a todo el coste
- Las leyes de los sistemas trabajan de una manera **invisible**.
- Sin el apoyo del sistema, una reorganización financiera se quedaría con débiles cimientos.
- El equilibrio es esencial para las **fusiones con éxito**.

DIFERENTES FORMATOS PARA LAS CONSTELACIONES

Tipos de Constelaciones

Existen distintos tipos de Constelaciones desarrolladas por varios autores que se aplican según los casos, los temas y la sensibilidad del “Facilitador”. Actualmente, el **crecimiento** en éste área es muy grande, por lo que frecuentemente surgen muchas técnicas que nos ayudan a hacer un trabajo cada vez mejor y con muchos recursos. Los principales tipos de Constelaciones son:

- **Normales** (inicialmente desarrolladas por Bert Hellinger).
- **Ciegas u ocultas** (en las que prácticamente no existe información sobre el tema o contexto).
- **Estructuradas** (desarrolladas por Matthias Varga von Kibéd, que incluye algunas de las que mencionamos a continuación, son formatos predefinidos de Constelaciones para determinado tipo de cuestiones).
- **Problema** (se puede hacer oculta y con representantes para los recursos, los obstáculos, la solución/objetivo y para el Cliente; también se puede incluir un representante para un objetivo de medio plazo y para los intereses ocultos).
- **Diagnóstico** (útil para cuando no existe un tema específico y solamente se pretende conocer la dinámica y tener un diagnóstico del funcionamiento de una empresa u organización).
- **Proyecto** (para análisis de proyectos, cuantificando sensaciones).
- **Tetralema** (especial para tratamiento y estudio de dilemas o cuando estamos indecisos entre dos alternativas o soluciones).
- **Triángulo de valores** (separando los principales valores del individuo y haciendo un análisis independiente para cada uno, con vistas a su integración)
- **Mariposa** (estudio de proyectos y su evolución temporal).

Formas de Constelaciones

De igual forma que existe infinidad de cuestiones que se pueden analizar con esta metodología y con la cantidad de tipos de Constelaciones, también existen muchas formas de Constelaciones que enriquece el conjunto de **herramientas** que tenemos a nuestra disposición para servir mejor al Cliente. Así tenemos Constelaciones:

- **Con representantes:** la forma inicial, la más utilizada y conocida.
- Con representantes, pero con **varios tipos y niveles** de representantes: extremadamente eficaz, dado que simplifica la Constelación, pudiendo introducir progresivamente complejidad y testando la fuerza y la importancia de cada uno de los representantes dentro del sistema.
- **Con cartulinas:** que representan los diversos elementos del sistema; se pueden hacer individualmente o en grupo.
- **Con pegatinas** (post-it): ideal para un análisis de estructuras Organizacionales complejas en la fase del diagnóstico y eventualmente en el “*coaching*”.
- **Con figuras Organizacionales:** existe un conjunto de figuras de plástico diseñadas específicamente para trabajar en las organizaciones.
- **Con figuras humanas:** normalmente son piezas de *Playmobil*, utilizadas para dinámicas familiares; a veces son muy eficaces en dinámicas Organizacionales ya que se necesita una menor abstracción.
- **Con objetos:** que se encuentran en la mesa de despacho del Cliente.
- En sesiones individuales: con algunos de los formatos anteriores, y otros.

CARACTERÍSTICAS PARA SER “FACILITADOR”

A lo largo de años de formación en este área, hemos preguntado a distintos formadores, cuáles son las características fundamentales que ellos consideran que debe tener un “Facilitador” para trabajar esta temática. Con el resultado de las diferentes respuestas, hemos elaborado una lista que se irá incrementando de una forma dinámica en función de las nuevas pautas que vayan surgiendo:

- **Madurez** (ser padre/madre puede ser más conveniente, así como el haber trabajado sus propias inseguridades).
- Experiencia de vida y profesional, preferentemente en **distintos sectores**.
- Convencido que este trabajo es importante.
- Tener “**systemic view**” (visión sistémica).
- Tener capacidad para soportar el **enfrentamiento**.
- Tener capacidad de **liderazgo**.
- Tener alguna **habilidad** para este tipo de trabajo.
- No tener opinión, a ser posible, conseguir hacer un **vacío interior**.
- **Humildad**.
- Tener capacidad de **observación**.
- Tener **intuición**, imágenes interiores y tener coraje para seguir otro camino.
- Tener **estabilidad** y equilibrio familiar.
- Hablar con el **corazón**.
- **Respeto** absoluto hacia la persona, su historia y hacia su sistema.

DIAGNÓSTICO

En esta sección se elaboran **dos listas** para poder comprobar si las Constelaciones Organizacionales y la Consultoría Sistémica le podrían ayudar. La primera lista sirve para que cualquier persona, empresa u organización pueda hacer un pequeño análisis y comprobar si tiene algún **tema sistémico** que necesite alguna atención especial. La segunda contiene una relación de **aplicaciones** que eventualmente se podrían adaptar a su caso. En cualquier caso, estas listas no pretenden ser exhaustivas, tan sólo dar algunas indicaciones sobre la versatilidad de esta herramienta y de qué forma se pueden obtener resultados utilizando esta metodología.

Checklist para ver asuntos sistémicos

Lo que es, debe ser permitido ser

- ¿Los empleados tienen conocimiento real de la verdadera situación financiera de la empresa?
- ¿El objetivo (razón de ser) de la empresa u organización (productos/servicios) es explícitamente conocido por todos?
- En situación de crisis, ¿se habla abiertamente?
- ¿Son admitidos los errores?
- Si ha habido despidos o una gran rotación de personal, ¿se habla bien de los empleados que han dejado la empresa?
- ¿El desarrollo de la actividad y el éxito son reconocidos?
- En la empresa, ¿se habla con respeto de los clientes?

Equilibrio de dar y recibir

- ¿Se identifica a los empleados con el éxito de la empresa?
- ¿Trabajan más o más tiempo cuando hay trabajos urgentes?
- ¿Los empleados consideran que su sueldo es razonable?

- ¿Se sienten reconocidos por la Dirección?
- ¿Les gusta asumir responsabilidades en sus áreas?
- ¿La carga de trabajo en los grupos y en los equipos se distribuye de una forma proporcional y justa?
- ¿La Dirección muestra interés por las necesidades de los empleados?
- ¿Las tareas y las instrucciones son distribuidas de una forma clara?
- ¿Las reuniones de evaluación son consideradas como justas por ambas partes?
- ¿Los ejecutivos de la empresa también asumen riesgos personales para la empresa?
- ¿Los propietarios o accionistas mayoritarios sienten que tienen un deber en la empresa?
- ¿Los propietarios o accionistas mayoritarios son reconocidos y respetados por los empleados?
- ¿Parte de los beneficios son invertidos en la empresa?
- ¿Los clientes son tratados y reconocidos como colaboradores / socios?
- ¿La relación precio / desempeño es justa para el cliente?

El derecho de pertenecer

- ¿Los fundadores de la empresa son conocidos y reconocidos?
- ¿Se conoce la historia de la empresa?
- Los empleados anteriores ¿todavía pertenecen a la empresa u organización en espíritu?
- ¿Se habla con respeto de los jefes y de los compañeros en la empresa?
- ¿Todos los empleados tienen el mismo derecho de pertenecer?
- ¿Las personas más débiles o algunos grupos son vistos como que tienen el mismo derecho de pertenecer?
- ¿Los propietarios / accionistas / gestores / directores sienten como si perteneciesen y los empleados los ven como perteneciendo?
- En una crisis ¿la dirección y los empleados son leales a la empresa?

* Del libro Invisible Dynamics, de Klaus P. Horn y Regine Brick

Los que llegaron primero tienen prioridad sobre los que vinieron después

- En empresas que tienen más de 20 años: ¿Hay tradiciones? ¿Se mantienen?
- El desarrollo a largo plazo es honrado (por ejemplo, fiestas del aniversario, reconocimiento o mención en el periódico interno de la empresa)
- ¿La experiencia de los empleados más antiguos tiene un cierto “status”?
- ¿Los nuevos directivos o nuevos empleados utilizan la experiencia de los antiguos?
- Después de una modernización o innovaciones técnicas, ¿los antiguos procedimientos y los antiguos productos todavía son reconocidos?
- ¿La dirección y los empleados más antiguos trabajan de una forma constructiva colaborando cuando hay innovaciones, cambios o reestructuraciones?

La prioridad de la mayor inversión a favor del todo y de la competencia

- ¿Los jefes tienen conciencia de su tarea de liderazgo en relación a los empleados?
- ¿Son asumidos seriamente y respetados por los empleados?
- ¿Las decisiones de la dirección son reconocidas por los empleados?
- ¿Los líderes de la empresa son conscientes de la responsabilidad que tienen con toda la empresa?
- ¿Hacen esfuerzos visibles para unos objetivos comunes?
- ¿Dan la cara por su empresa y por sus productos en público?
- ¿Sus declaraciones públicas son bien recibidas por los empleados?
- ¿Son creíbles?
- ¿Los líderes de la empresa o de la organización se ven trabajando al servicio de la empresa y de los empleados?
- ¿Los empleados hablan sobre la empresa, sus productos y sus directivos de una forma positiva?
- ¿Las calificaciones más elevadas y la competencia son respetadas por los empleados menos competentes?
- ¿En los equipos o grupos de trabajo, las responsabilidades de los líderes y de los miembros del equipo están claramente definidas?

Checklist de posibles aplicaciones

Información sobre importantes decisiones económicas y de personal

- ¿Será que el candidato A o B es el adecuado para la empresa?
- ¿Cómo debe funcionar una estructura de equipo en nuestra organización?
- ¿Cómo debe definirse para que los proyectos se desarrollen adecuadamente sin sobresaltos?
- ¿Es posible hacer un esfuerzo de colaboración con la empresa ABC?
- ¿Podemos contar con nuestro socio extranjero si introducimos un cambio en los productos?
- En la empresa, ¿las áreas de competencia y de responsabilidad están claramente definidas?
- ¿Será que tenemos el número correcto de personas trabajando en el departamento X?

Reconocer las dinámicas de una organización (fusiones, competencia, etc.)

- ¿Qué es lo que no funciona entre las entregas y las compras?
- ¿Por qué la investigación y el desarrollo tienen tan mala imagen en la empresa?
- ¿Por qué la posición del gerente de ventas es tan difícil?
- ¿Qué es lo que está bloqueando el flujo de información en la empresa?
- ¿Por qué los empleados del departamento A siguen marchándose?
- ¿Por qué todo el mundo se queja del control de calidad?

Verificar y optimizar las funciones de liderazgo en la empresa.

- ¿Cuál es la posición del nuevo Director General en la empresa?
- ¿Cómo se puede mejorar la cooperación de los gerentes de las distintas sucursales?
- ¿Cómo podríamos integrar los nuevos líderes de la mejor forma posible?
- ¿Qué es lo que podría clarificar nuestra estructura de liderazgo?
- ¿Qué efectos causan los intereses de los accionistas en la cultura de nuestra empresa?

Reconocer cuales son los recursos necesarios y donde

- ¿Qué es lo que nos impide tener éxito en el mercado del segmento K?
- ¿Cómo podríamos fortalecer nuestras principales capacidades?
- ¿Cómo podemos mejorar los procedimientos internos entre X y Z?
- ¿Qué está detrás de la lentitud de las ventas de los productos AB?
- ¿Qué es lo que podría mejorar el contacto con los clientes?
- ¿Cómo podemos alcanzar nuestros objetivos de una forma más rápida?

Desarrollar una cultura en la empresa

- En nuestra empresa, ¿Qué papel desempeñan los valores, las ideas y los objetivos?
- ¿Cómo ven los empleados la estrategia de la gestión?
- ¿Quién dirige verdaderamente el negocio? ¿Quién es el que lo dirige informalmente?
- ¿Qué sería necesario hacer para solidificar nuestro equipo?
- ¿Cuál es la verdadera razón del conflicto existente entre los nuevos y los antiguos empleados?
- ¿Cuál es el estado de confianza y lealtad en la empresa?
- ¿Cómo es que esta empresa es atractiva para los nuevos empleados?

Encontrar el sitio correcto como consultor externo

- ¿Cuál es mi lugar como consultor en esta empresa?
- ¿Qué es lo que está bloqueando el proceso en mi consultoría?
- ¿Me permito ser empujado hacia dentro de la empresa?
- ¿Está mi cometido claramente definido?
- ¿Qué es lo que necesito para ser aceptado por mis clientes?
- ¿Cómo me puedo desarrollar con éxito?

Alcanzar objetivos personales

- ¿Qué necesito para alcanzar los objetivos de mi carrera?
- ¿Estoy en el lugar correcto en mi empresa?
- ¿Debiera plantearme el cambiar de empresa o debiera pensar en trabajar por cuenta propia?
- ¿Qué sería necesario hacer para compatibilizar mis objetivos personales con los objetivos profesionales?
- ¿Cómo consigo mediar en conflictos con éxito y de una forma justa?
- ¿Cómo consigo compatibilizar mi vida profesional con mi vida privada?

Texto escrito por:

Cecilio Fernandez Regojo
(Formador Internacional de
Constelaciones Organizacionales)

Talent Manager, Lda

Avenida de Pádua 400 – 1º Dto
2765-433 ESTORIL
PORTUGAL
Telf: +34 610 137 005
email: training@talentmanager.pt
web: www.talentmanager.pt

**Información adicional y consultas
que precise al respecto,
puede contactar con:**

Talent Manager Portugal	Talent Manager España
Avenida de Pádua, 400 – 1º DIRT	C/ Ramón Fort, 11 – 1º
2765-433 Estoril - Portugal	28033 Madrid
Telf: +34 610 137 005	Telf.: +34 616 956 576
e-mail: cregojo@talentmanager.pt	e-mail: chelo@talentmanager.es

www.talentmanager.pt