



Divulgación Técnica



Gestión sistémica

Aplicando el método de las constelaciones organizacionales

A. FERNÁNDEZ REGOJO Director Talent Manager Internacional

Las "constelaciones organizacionales" se pueden aplicar a prácticamente todas las áreas y tipos de negocio, asuntos individuales, micro-empresas, empresas familiares, etc. Esta metodología revela dinámicas ocultas en las organizaciones a la vez que crean espacios para la reflexión y el cambio.

A lo largo de los años y debido al desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías y nuevas líneas de pensamiento, se han desarrollado una serie de metodologías para el análisis y resolución de problemas en las empresas y organizaciones. La mayor parte están basadas en modelos complejos y sofisticados, en raciocinios lógicos y racionales, derivados del espíritu científico de esta Era.

Este pensamiento exclusivamente racional es muy nuevo si lo comparamos con las 7.500 generaciones que existieron antes de la nuestra. Nuestros antepasados eran integradores de distintas formas de pensamiento, analizaban los problemas en su todo en base a las distintas ciencias y filosofías existentes.

Poco a poco, se empieza a comprobar la poca eficacia de algunas metodologías, que pensábamos eran excepcionales, y que miran solo hacia partes del problema y no consiguen abarcar todo el contexto.

Con el "pensamiento sistémico", se inicia una nueva y diferente forma de analizar estas dinámicas, se mira para el sistema como un todo, para la interacción entre todos los elementos del sistema, entre estos y el sistema, sin buscar una causa/efecto directo, sino analizando cómo puede afectar el efecto a la causa, o cómo podemos equilibrar el sistema.

El sistema

Mirando para un sistema y para sus elementos como un todo, todo cambiará: "un sistema es un conjunto de elementos interconectados entre sí, en una continua relación de cambio". Así, todos los sistemas en que el hombre es uno de los elementos,

tendrán estas características (familia, amigos, grupos, clubes, asociaciones, empresas, organizaciones, gobierno, etc.).

Muchas veces, se analizan los problemas buscando una gran cantidad de información descriptiva y utilizando sofisticados modelos de gran complejidad. La mayor parte de las veces nos olvidamos de la información no descriptiva que sabemos, pero que no conseguimos explicar o describir, pues está intuitivamente almacenada en nuestro cuerpo, espíritu, pensamiento y en varias formas que no conocemos exactamente.

Nuevas metodologías

Nuevas formas de pensamiento y nuevas formas de mirar para los mismos problemas empiezan a emerger. La metodología de las constelaciones organizacionales tal vez sea una de las primeras que nos lleva a mirar para el sistema como un todo, y nos enseña a utilizar los sentidos y las emociones para conseguir llegar a soluciones de una manera rápida y eficaz.

Estamos hablando de intuición y otras formas de acceso a la información porque es evidente que, aunque en este momento no sepamos explicar el "cómo", buscamos así, formas sencillas e intuitivas de entender los problemas, hablando un lenguaje sencillo, tal vez el lenguaje de los niños, que se nos ha ido olvidando al crecer.

Nuevos lenguajes

Con el método de las constelaciones aprendemos una nueva forma de lenguaje (Mathias Varga von Kibéd habla de un lenguaje transverbal) que nos ayuda a mirar para la misma realidad de otra manera, dándonos nuevas visiones y diferentes dimensiones del mismo problema.

Con este método se trabaja de una forma extremadamente sencilla y sintética, con pocos elementos, pero con toda la información, ya sea de una forma racional, cognitiva, intuitiva o emocional.

Con la utilización de esta metodología no existen temas, problemas o soluciones estandarizados: cada caso es un caso, cada cliente es un cliente y cada solución es una solución para ese caso específico, para ese cliente, en esa circunstancia y en ese momento.

Funcionamiento de las constelaciones organizacionales

La forma original de la técnica de la "constelación" consiste en hacer la representación del sistema del cliente utilizando representantes u objetos: el cliente elige distintos representantes (no tiene por qué conocer a esas personas) para representar a los empleados, departamentos de la empresa, clientes, proveedores, productos, competencia y, a veces, su propia familia. El cliente coloca estos "representantes" en un lugar que sienta que es el adecuado y de una forma totalmente intuitiva. Después, esos representantes dicen lo que sienten, qué movimientos les apetece hacer y si sienten que falta alguien u algo. Los representantes se mueven hasta que sienten que están en un "buen lugar" y así se consigue traer tranquilidad y equilibrio para todo el sistema.

El efecto práctico de esta metodología es que el cliente se queda con una imagen tridimensional de su situación actual, de una eventual solución y de los distintos caminos para llegar a esa solución. Todo se realiza de una manera intuitiva y fluida, lo que hace que la solución sea totalmente integrada por el cliente y de más fácil aplicación.

Los temas sistémicos

Todos pertenecemos a muchos sistemas. Es normal sentir tensiones cuando las necesidades de un sistema son incompatibles con las necesidades de otro. Como pertenecemos a varios y distintos sistemas, malentendidos y conflictos entre las distintas culturas pueden aflorar fácilmente. En muchos casos, esos conflictos son relativamente pequeños y se resuelven instintivamente dentro del sistema (una especie de proceso continuo de auto-regulación o auto-nivelación); pero en otras ocasiones eso no sucede y es necesario intervenir.

¿Para qué sirven?

Sería normal pensar que como los seres humanos son seres sistémicos, todos deberían saber automáticamente cómo comportarse en los distintos sistemas e interactuar con el entorno. Pero ¿lo hacemos? Consideremos las siguientes situaciones:

- Todos pertenecemos a muchos sistemas diferentes, por lo que existe posibilidad de conflicto entre los sistemas; pero ¿cómo puedo comprobar que eso sucede?

- Cuando se descuidan los "principios sistémicos", la organización reacciona de una forma inconsciente y poderosa; pero ¿cómo sabemos cuál de los principios fue descuidado y cómo podremos corregirlo?

- Las personas también traen sus sistemas familiares al trabajo; pero ¿cómo se consiguen descubrir dinámicas con origen en el sistema familiar y que afectan al sistema de la organización?

Estas preguntas pueden ser imposibles de responder si no sabemos dónde y cómo mirar. Por otra parte, es necesario encontrar un método que muestre lo que realmente está sucediendo. Toda la información sobre los temas sistémicos está a nivel del inconsciente colectivo de la organización. Con el método de las "constelaciones organizacionales" es posible obtener esa información y encontrar soluciones o pistas para llegar a la solución, de una forma rápida y eficaz.

Los sistemas organizacionales son muy complejos, pues están en contacto con muchos subsistemas, con el sistema familiar del individuo y de todos sus compañeros de trabajo.

Utilización práctica en las empresas

La utilización práctica de las "constelaciones organizacionales" en las empresas es muy variada. Una de ellas se realiza a través de talleres abiertos a los que asisten empresarios, trabajadores, ejecutivos, directores, funcionarios, etc. de varias empresas y organizaciones. Estos traen sus preguntas o temas para que sean tratados de una forma abierta, utilizando representantes que no se conocen entre sí.

Esta forma es muy potente y eficaz. El cliente se convierte en el observador y, a través de las reacciones de los representantes y el diálogo con el "facilitador", puede ver dónde está el problema o qué decisión debe tomar para mejorar la situación de la empresa.

Es cierto que a muchas personas no les gusta tratar temas reservados o confidenciales en ambientes desconocidos. En estos casos, se utilizan las constelaciones "ciegas" u "ocultas", o sea, la información que se da al facilitador y a los representantes es mínima o casi nula. Otra alternativa es dar la

Con el método de las constelaciones no existen temas, problemas o soluciones estandarizados: cada caso es un caso, cada cliente es un cliente y cada solución es una solución para ese caso específico, para ese cliente, en esa circunstancia y en ese momento

información únicamente al facilitador y los representantes y asistentes no saben nada, protegiendo así la confidencialidad del cliente.

Sin embargo, cada vez hay más solicitudes para trabajar de una forma totalmente individualizada y personalizada. En este caso, se utilizan las constelaciones organizacionales dentro de la propia empresa: se puede hacer un trabajo individualizado con el director, un trabajo con los empleados y también un trabajo en el que participen los empleados de la empresa con un grupo externo, como representantes ajenos a la empresa.

Coaching sistémico

Esta es otra forma de aplicación de esta metodología cuando la confidencialidad o la necesidad lo exigen. Es un trabajo a nivel individual (cliente–consultor) que puede realizarse recurriendo a distintas herramientas: figuras sistémicas especialmente diseñadas para este trabajo, otros objetos que se encuentren en la oficina del cliente, con cartulinas (anclajes), etc. El consultor conduce al cliente a un proceso para que se vaya resolviendo y aclarando el tema propuesto en la "constelación". El *coaching* sistémico se utiliza mucho para analizar distintas alternativas antes de una reunión en la que es necesario tomar importantes decisiones, o bien para preparar negociaciones y para todos los temas confidenciales o reservados.

Team-building

Esta metodología también se puede utilizar para el trabajo en equipo y se obtienen excelentes resultados: las relaciones entre todos (empleados y directivos) mejoran, se crea un verdadero espíritu de equipo, etc. Se realizan muchos ejercicios sistémicos con todo el grupo, y también algunas constelaciones sobre temas empresariales. En este caso, se recomienda que se hagan constelaciones sobre temas externos (clientes, proveedores, competencia, nuevos mercados, nuevas áreas de negocio, etc.) y también para supervisión (muy eficaz para los consultores, grupo de vendedores, asesores, etc.).

Gestión de conflictos

En el caso que existan problemas de relaciones internas o de especial sensibilidad entre los empleados, se recomienda la utilización de otro formato: se trabaja con los trabajadores y también participan personas ajenas a la empresa, con un acuerdo de confidencialidad en relación a todo lo que suceda internamente. Normalmente son alumnos que están haciendo su formación, o cualquier otra persona que no conozca o que no sepa nada de "constelaciones organizacionales".

Lanzamiento de marcas y productos

Existen ya estudios estadísticos de los resultados de la aplicación de esta metodología en relación al lanzamiento de marcas y productos en el mercado, apertura de nuevas filiales, etc. Se hace una simulación de la realidad utilizando toda la información que el cliente posee (a varios niveles), aunque el propio cliente no tenga conciencia de todo lo que sabe. La visualización de soluciones o de varias alternativas para la solución nos lleva a resultados impresionantes de una forma aparentemente sencilla.

Selección de personal

En estos casos, se consigue analizar el potencial de los distintos candidatos y sus características para llevar a cabo su tarea, también, como se interconectan y se interrelacionan con el sistema donde van a trabajar y con todos sus elementos. Muchas veces, el candidato que se considera como el mejor para el puesto, no se adapta a la estructura existente, por lo que la utilización de las "constelaciones organizacionales" puede ser fundamental para el éxito de la selección.

Otras aplicaciones

Claro que estos son algunos ejemplos de aplicaciones prácticas, aunque esta metodología se puede utilizar en prácticamente todas las áreas de negocio, para una gran variedad de temas, cuestiones o problemas: definición de estrategia; preparar negociaciones; integración o compra de empresas; gestión de proyectos; empresas familiares; testar proyectos; creación de empresa; diagnóstico; gestión de conflictos; como una herramienta de supervisión para consultores o vendedores; decisiones; cambio profesional; encontrar el equilibrio entre vida privada y profesional, etc.

¿Qué es una constelación?

A través de una constelación se monta el sistema de la empresa u organización para que se consiga traer a la luz toda la información sobre cuestiones sistémicas. Utilizando esta información, se aconseja al cliente sobre eventuales soluciones que puedan restaurar el equilibrio y la armonía del sistema. Este método es rápido y se procesa en varias fases, desde el diagnóstico a la resolución. No es necesario dar información detallada sobre la empresa, por lo que la confidencialidad está siempre garantizada.

¿A quién va destinada esta metodología?

La utilización de esta metodología se aplica a los directivos y otros responsables para descubrir y solucionar problemas en la "organización". Esto se puede hacer para toda la empresa, para un tema específico o como *coaching* antes de una reunión donde se van a decidir cambios importantes. La mayor parte del trabajo sistémico se hace con los directores y responsables de empresas o departamentos donde es fundamental descubrir las "dinámicas escondidas" de los sistemas, para conseguir el éxito de la empresa u organización. También se utiliza mucho para que los individuos reconozcan su posición en la empresa o las dinámicas para un eventual cambio.

Soluciones milagrosas

Es importante decir que no hay soluciones milagrosas. Se trata de un método muy eficaz y rápido, pero el cliente debe

siempre elegir libremente la metodología que tiene más sentido para sí mismo. No se puede decir que esta metodología sustituya otras, pero es complementaria a otros formatos de consultoría, apoyo, diagnóstico, estrategia y análisis de soluciones y alternativas.

La solución la tiene siempre el cliente y será siempre el cliente quien sabe y decide cuál es la metodología que mejor se aplica a su tema, a su problema, a su empresa o a su contexto. Esta metodología solo puede ayudar, nunca solucionar o resolver.

Resumen

Es una metodología en la que, a través de la experimentación, la comprensión es inmediata. Una de las ventajas de esta metodología es la integración de las dos mitades del cerebro (izquierda y derecha), lo que hace que el cliente interiorice

e integre rápidamente las soluciones encontradas. Es una metodología con origen en Alemania (hace 25 años), aunque en el área organizacional solo empezó hace unos 15 años. Durante los primeros años, esta metodología se desarrolló más en Alemania y en los países de lengua alemana. En los últimos años, se ha difundido por todo el mundo. Holanda es el país donde más se ha desarrollado y las constelaciones organizacionales se utilizan en muchas empresas, organizaciones, Gobierno, Administraciones Públicas y en las Fuerzas Armadas, con resultados sorprendentes. La potencialidad de esta herramienta es enorme y pensamos que llegará a cambiar la manera de pensar de las empresas, de sus directivos y empleados, consiguiendo que la vida de las empresas y organizaciones sea cada vez más “natural”, con menos tensiones y principalmente más sencilla. ■

Histórico

La metodología de las constelaciones tuvo su inicio hace 25 años y fue desarrollada por Bert Hellinger en base a experiencias anteriores y su desarrollo filosófico. Nació en Alemania en 1925, estudió filosofía, teología y pedagogía. Su formación religiosa hizo que ingresara en una orden religiosa católica. Más tarde, trabajó como misionario en África del Sur durante muchos años y en el inicio de los años 70 regresó a Europa.

Por su experiencia y origen, Bert Hellinger se dedicó inicialmente a las constelaciones familiares, teniendo como base el pensamiento sistémico (Gregory Bateson, hace unos 30 años), la práctica y el desarrollo de otros terapeutas y también sus experiencias con el pueblo Zulú en África del Sur. Otra influencia fue la del psiquiatra americano de ascendencia rumana, Jakob Moreno que descubrió, a través del teatro, el significado de las conexiones sociales de sus clientes, desarrollando el psicodrama y el sociodrama.

También se inspiró en la americana Virginia Satir, asistente social en Palo Alto, que desarrolló la escultura familiar (técnica con algunas semejanzas a las constelaciones familiares).

Paralelamente a estas evoluciones, Bert Hellinger empieza a trabajar con cada uno de sus clientes, con su imagen interna de la familia y cómo ésta se presenta en las percepciones de los representantes que son colocados en las constelaciones familiares. Bert Hellinger define la postura y el posicionamiento como fundamental y el procedimiento que se desarrolla a partir de ahí, como de fenomenológico.

Bert Hellinger definió algunas ideas básicas/principios: dice que existe una conciencia que sentimos y que tiene funciones que conservan el sistema. Se trata, en especial, 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 de la imposición de las normas del grupo.

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

- Derecho de pertenecer (la pérdida será siempre compensada, muchas veces en una generación posterior).
- Equilibrio entre dar y recibir: (las ventajas al coste de otros serán compensadas, muchas veces en una generación posterior).
- Orden (los miembros anteriores tienen precedencia sobre los posteriores).

Constelaciones organizacionales

La aplicación de esta metodología a empresas y organizaciones empezó en Austria en 1995, dos consultores de empresas invitaron a Bert Hellinger para hacer un trabajo en una multinacional. Fue un trabajo muy convincente, menos emocional que en las constelaciones familiares.

Como Bert Hellinger no estaba muy interesado en esta temática, uno de sus brazos derechos fue quien desarrolló y promocionó este trabajo: su nombre es Gunthard Weber que es considerado el “padre” de las constelaciones organizacionales. Entretanto, otro profesor universitario, Matthias Varga von Kibéd desarrolló una presentación teórica de las Constelaciones Organizacionales y creó varios tipos de constelaciones, más conocidas como Constelaciones Estructurales. Este profesor considera que este fenómeno es como si fuera un “lenguaje transversal” que es halado por el grupo a través de la metodología de las constelaciones. El gran reto es descubrir la “gramática” para este lenguaje.

Empieza también a haber algunos estudios de validación de los resultados y análisis estadísticos. Entre otros, hace dos años, se presentó en Italia (Universidad de Milán) un estudio sobre la aplicación de la metodología en el lanzamiento y reformulación de marcas. Se estudiaron 24 marcas y, en seis casos, se repitieron las constelaciones y las conclusiones fueron muy semejantes. Los resultados fueron sorprendentes, principalmente, porque se realizaron con personas de *marketing* que no tenían ningún conocimiento del trabajo sistémico.

El desarrollo mundial continúa con nuevas formas y nuevas técnicas a través de muchos profesionales en casi todos los países del mundo.