

“La Constelación Organizacional una herramienta para entender los problemas empresariales”

Cra. Mariela Svetlichich Duque¹

RESUMEN

El objetivo del trabajo es introducirnos en el análisis de esta herramienta novedosa para acceder a las dinámicas sistémicas que se desarrollan en el ámbito empresarial.

Muchas veces las empresas se enfrentan con diferentes situaciones: conflictos con los trabajadores, con clientes, situación financiera inestable; por otra parte, la gerencia saturada de datos, informes, cifras, no puede arribar a una solución rápida a los acuciantes problemas que se le presentan.

Si bien el análisis racional, nos acerca a la pista de los problemas, no muestra una visión global del mismo. Recientes investigaciones de cómo las organizaciones evolucionan y se desarrollan, nos permite utilizar nuevas formas de análisis, llamadas “Constelaciones Organizacionales”, donde mediante una mirada sistémica se logra el acercamiento a dinámicas ocultas que están funcionando en la organización o empresa. Este método permite a la empresa cambiar la visión del problema, ampliando y profundizando su mirada sobre el asunto que le preocupa y al que no le encuentra solución,

El sistema, es definido como un conjunto de elementos que están interconectados entre sí, en una continua relación de cambio, un sistema puede ser un conjunto de personas que trabajan juntas, que tienen objetivos comunes. Las empresas, desde la visión organizacional, tienen como denominador común a los seres humanos y la dinámica sistémica surge cuando los seres humanos funcionan en grupo. Se analizan los principios sistémicos, para detectar cuales están siendo vulnerados que originan el problema organizacional

Esta metodología se origina en las Constelaciones Familiares de Bert Hellinger, a finales de los 80, se constata que esta herramienta, basada en el psicodrama de Moreno y los juegos de roles de V. Satir, resulta efectiva para la resolución de problemas originados en la familia. Posteriormente Gunthard Weber y Mathias Varga von Kibéd, comienzan a desarrollarlas en el ámbito organizacional, detectando en forma efectiva los bloqueos que se producen en la organización y llegando a soluciones de forma rápida y práctica.

Se analiza el procedimiento de la constelación, donde se representa espacialmente el problema o dificultad. Para ello se elige representantes para cada uno de los protagonistas del problema, (personas que desconocen el problema a constelar y no saben cuál es la organización en cuestión), y se disponen en el espacio al que se denomina campo. Se les solicita a los representantes que se relajen y que expresen lo que sienten al estar dónde están y en relación a los otros representantes. Esto se corresponde con aquello que está ocurriendo en la organización real. Mediante esta representación espacial, el cliente podrá entender y corregir las dinámicas sistémicas que están fallando en la organización.

La Constelación permite que aflore una visión nueva acerca de lo que está pasando en el sistema, donde está el desorden sistémico y de esta forma genera información que nos permite lograr la solución más adecuada.

Palabras Claves: *Organización, Cambio, Problema Empresarial, Constelaciones*

¹ Profesor Adjunto grado 3 – Materia Relaciones Laborales – Departamento de Administración

Introducción

La Teoría General de Sistemas empleada para el estudio del funcionamiento de los grupos humanos, permite sostener que éste puede ser concebido como un sistema, el cual a su vez puede ser visto como parte de sistemas más amplios (Medina, 2004). Toda organización humana es una entidad que opera de acuerdo con principios sistémicos universales, donde el sistema es más que la suma de sus partes, se autorregula y posee una lógica funcional propia, según su trayectoria y su estructura particular.

La Real Academia define sistema como un “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”. Para que un sistema sea tal, es necesario que sus elementos se relacionen e interactúen entre sí, dando lugar a un nuevo elemento más complejo que realiza funciones diferentes a las de cada una de sus partes (Dirube).

Si bien los objetivos de las organizaciones pueden ser muy diferentes, cuando nos referimos a una empresa, indefectiblemente los objetivos pasan por un filtro previo, que es común a todos y consiste en la obtención de beneficios. Para alcanzar este objetivo, las empresas se organizan en departamentos, se distribuyen funciones, se asignan tareas, se establecen relaciones con proveedores, colaboradores y clientes, configurándose un orden determinado que permite alcanzar el objetivo fijado.

En una organización las personas que la conforman, tienen tareas encomendadas para las cuales fueron especialmente contratadas recibiendo como contraprestación una remuneración. Estas tareas tienen como objetivo colaborar con la organización para permitirle lograr su objetivo final sea este monetario o social.

El trabajo sistémico nos permite observar a la organización como un todo, al cual pertenecen todas las personas, que de una u otra forma ayudan con la obtención del objetivo; se incluyen también las personas que en el pasado fueron significativas para la organización, como ser sus fundadores, sus socios, sus trabajadores y todos aquellos que de alguna forma fueron significativos en la vida de la organización, inclusive los que fueron excluidos y aquellos tratados injustamente.

Desde el pensamiento sistémico en el que se fundamentan las constelaciones organizacionales, y tomando a la misma como un organismo vivo, el síntoma o problema percibido, es la manifestación de un desequilibrio, donde mediante la constelación se camina a su reparación.

Antecedentes de las Constelaciones Organizacionales

Esta metodología se origina en las Constelaciones Familiares de Bert Hellinger, desarrolladas a finales de los 80. Se constata que esta herramienta, basada en el psicodrama de Moreno y los juegos de roles de Virginia Satir, resulta efectiva para la resolución de problemas originados en la familia.

El Psicodrama es una terapia sistémica dramatizada, cuyo objetivo es estimular a las personas que viven situaciones difíciles a que desarrollen actitudes alternativas, para ello les hace actuar los distintos roles, de manera de facilitar e incentivar el cambio de comportamiento (Moreno, 1977).

Varios expertos en organizaciones y gerencia de cambio de los 90 y 2000s, trabajan con el “Modelo de proceso de cambio” de Virginia Satir, para definir y analizar como el cambio afecta a las organizaciones (Satir, 2002).

El Dr. I. Boszormenyi-Nagy, incluye el concepto de “lealtades invisibles”, que implica la existencia de expectativas estructurales de grupo en relación con las cuales todos adquieren un compromiso, siendo el marco de referencia el mérito, el compromiso y la acción. La jerarquía de expectativas del grupo entraña un código no escrito de regulación y sanciones sociales (Boszormenyi - Nagy, I.; Saprk, G., 1984).

En 1995, se realiza la primera constelación organizacional dirigida por Hellinger. Dos consultores empresariales lo invitan a comprobar si la herramienta que utilizaba para las familias, funcionaba de igual forma para cuestiones orientadas al trabajo y la tarea. A partir de ese momento Gunthard Weber, se encarga a pedido de Hellinger de desarrollar el área de constelaciones organizacionales.

Por otro lado, Mathias Varga von Kibéd, y su esposa Insa Sparrer, comienzan a realizar sus primeros estudios con constelaciones, con el objetivo de desarrollar una “gramática” de las mismas, que permita adaptarla a diversos campos.

La visión sistémica

Desde que nacemos experimentamos nuestro primer sistema, el familiar y es desde allí que comenzamos a aprender cómo funcionan los sistemas de forma tan automática que la mayoría de las veces no somos conscientes de ello.

Este conocimiento implícito del comportamiento sistémico, es llevado por cada uno de nosotros, a otros grupos a lo largo de nuestra vida. De manera inconsciente pensamos que nuestro comportamiento es adecuado a cada uno de los grupos, no obstante pueden los demás compartir o no nuestra visión, produciéndose malos entendidos, enfrentamientos a la interna grupal.

Todos pertenecemos a muchos sistemas, por lo cual es natural 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 clase abierta de mis hijos y participar de una reunión en la empresa. Es imposible estar en los dos sitios a la vez, por lo cual me sentiré culpable o incómodo en relación al sistema que “decepiono”.

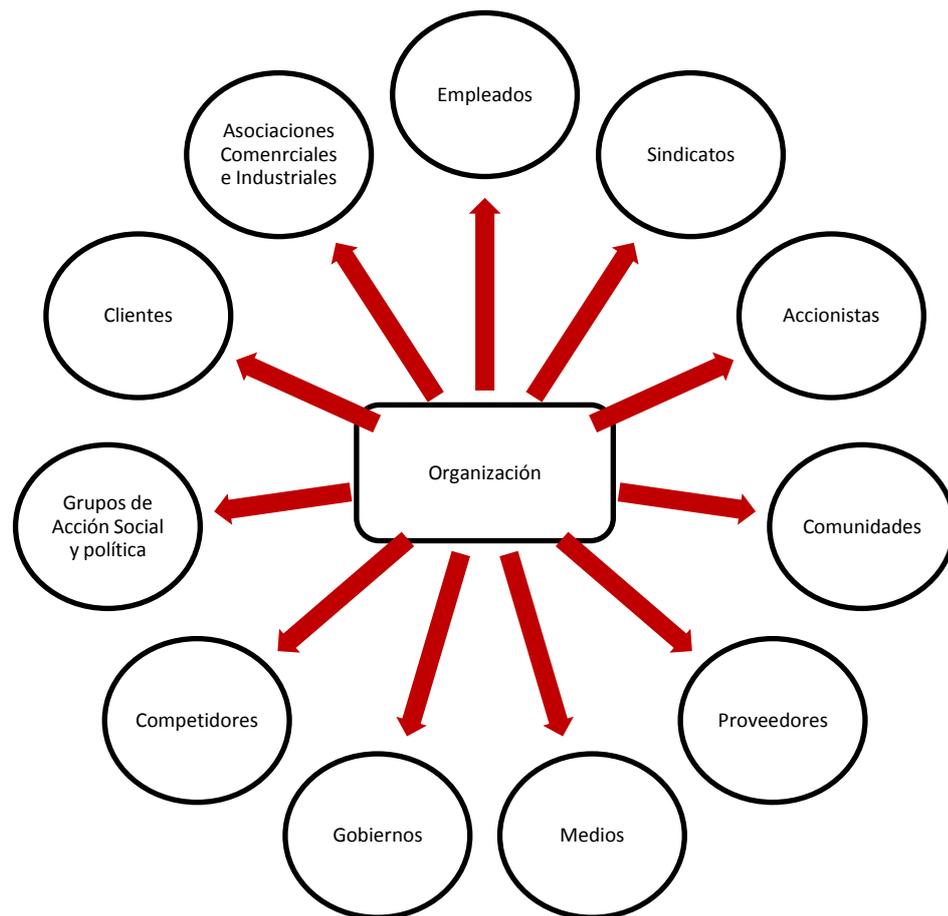
El ser humano tiene un “monitor interno”, que llamamos habitualmente “*conciencia*”, que nos está siempre advirtiendo e indicando, si estamos actuando correctamente en relación al grupo al que pertenecemos. La conciencia es una manifestación de nuestro instinto de pertenencia, si fuéramos contra la cultura del sistema, nos sentiríamos incómodos y culpables, siguiendo el ejemplo anterior, no voy a la clase abierta

Cada sistema desarrolla su propio modelo de comportamiento y rutina, lo que se denomina la cultura de la organización. Los nuevos empleados, entran al sistema, y toman conciencia de ello de manera inconsciente, a través de los miembros más antiguos del grupo, que les recuerdan ese comportamiento, confiando que será aceptado, seguido y adoptado.

Una organización o empresa, representa un sistema o un todo, pero también están los departamentos, secciones y otras estructuras que también representan sistemas autónomos por sí mismos; y también, son subsistemas que pertenecen al sistema mayor o sea al todo.

Aunque la Dirección de la empresa intente promocionar una cultura compartida por toda la organización, ocurre muchas veces, que la cultura de los departamentos es más fuerte, originándose tensiones difíciles de superar.

La empresa también forma parte de un sistema más global, donde interactúa con otras partes interesadas en la organización y que conforman el sistema global, gráficamente puede verse en la figura siguiente (Robbins, S. & Coulter, M, 2010)



Como pertenecemos a varios y diferentes sistemas, malentendidos y conflictos entre las diversas culturas pueden surgir o aparecer 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 (Fernandez Regojo).

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

Los principios sistémicos aplicados a las organizaciones

Se puede establecer que, una organización estará saludable y viva cuando se respeten los principios sistémicos

- a) El respeto es el principio más importante, “*lo que es, debe ser permitido ser*” y dentro del sistema todos tienen el derecho a su lugar (pertenencia).
- b) También tiene que establecerse un “*equilibrio entre dar y recibir*”: entre los individuos; entre los individuos y el sistema y entre las diferentes partes del sistema.
- c) El sistema exige que ciertas “*posiciones y órdenes de prioridad*” deban ser respetadas. Esto incluye la antigüedad, especialización, cualificación, jerarquía funcional, etc.

No obstante, es importante indicar que estos Principios Sistémicos no son “leyes” ni “reglas”, ya que aún ignorándolos, los sistemas pueden seguir funcionando. Ahora bien, si los tenemos en cuenta, la organización fluye de una forma más suave, con más armonía dando sensación de relajación y que todo está en el lugar correcto.

La Constelación nos permite acceder a esa información que se encuentra guardada a nivel del subconsciente de la organización, nos enseña a observar y descubrir que es lo que está ocurriendo en su interior.

Constelaciones Organizacionales: ¿de que estamos hablando?

Las Constelaciones Organizacionales son una herramienta que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en la organización, para tratar de comprenderlas, corregirlas o dar posibles soluciones. El trabajo consiste en descubrir la dinámica fallida, mediante intervenciones que permitan devolverle al sistema el orden perdido.

Se realiza mediante una representación espacial, de aquellos elementos implicados del sistema, utilizando para ello personas como representantes de los elementos a constelar. La persona interesada en constelar, configura de esa manera, la imagen interior que él tiene de la organización, logrando por este medio una expresión tangible en el espacio que le permite experimentar el proceso desde la posición del observador externo (Echegaray, 2009).

Este trabajo permite conocer en un mínimo de tiempo, una cantidad de información relevante acerca del sistema. 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 complejos, dado que están en contacto con muchos subsistemas, incluyendo el sistema familiar del individuo y el de los compañeros de trabajo.

Se trabaja fundamentalmente en la línea de analizar alternativas para un posible cambio, estudiar diferentes posibilidades, diagnosticar problemas, entre otros, 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 (Fernandez Regojo).

Esta metodología es utilizada por los directivos y otros responsables, con el fin de descubrir los problemas, detectar dinámicas ocultas y donde la resolución de estos, son fundamentales para el éxito de la empresa u organización.

Puede ser realizado para toda la empresa, para un tema específico e incluso como “coaching” previo a una reunión importante donde se prevean cambios.

El funcionamiento de la Constelación Organizacional

Normalmente son realizadas mediante el formato de Taller, donde participan personas que no están conectadas entre sí, y están abiertos a ocupar el rol que se les asigne. Estas personas no necesitan conocer el procedimiento de la constelación para poder participar.

Los participantes

Tenemos tres participantes claramente definidos, por un lado el Coordinador también llamado Constelador o Facilitador, será quien dirija la Constelación. Por otro lado el Cliente o Consultante, será la persona que tiene un problema para constelar, podrá ser un directivo, un trabajador, un socio, entre otros. También estará un grupo de personas participantes del Taller, dispuestos a trabajar como representantes u observadores, que no saben nada de la empresa u organización que se va a constelar.

El Procedimiento

El consultante describirá al coordinador, la situación de su empresa u organización, puede ser un departamento, un equipo de trabajo o algo personal, de esta forma el coordinador puede delimitar con qué partes y elementos de la organización va a trabajar. Se le solicitará al consultante que elija entre los presentes a las personas que representaran determinadas partes o elementos de la organización y del problema que está siendo expuesto. Para lograr una mejor percepción de todo el contexto, se le pide que de ser posible elija representantes del mismo sexo de lo que se quiere representar. También deberá elegir a alguien para que lo represente a él.

El Espacio

Para configurar espacialmente la Constelación, el consultante coloca a cada representante, que ha elegido previamente, en el lugar y posición que él mismo decide. De una forma intuitiva, sin ninguna idea preconcebida el consultante los va colocando donde “siente” que deben estar ubicados, con la cercanía o lejanía que deban tener unos de otros, activando el campo que va a suministrar la información que los representantes van a transmitir al coordinador. Una vez realizado esto el consultante, se sienta y observa el proceso, con los otros asistentes que no hayan sido seleccionados como representantes.

La Metodología

La metodología utilizada está basada, en técnicas fenomenológicas orientadas a lo que sucede (fenómeno) y al proceso atendiendo a la particularidad de cada empresa u organización como caso “único”, sin imponer modelos prefabricados.

Se trabaja de forma vivencial, incorporando el cuerpo (percepción sensomotora, proxémica y kinésica) y el espacio como proveedor de información, complementando y enriqueciendo a la razón como fuente de conocimiento y entendimiento.

Los representantes no conocen al consultante, ni a su organización y tampoco saben cuál es 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 Coordinador les pregunta, ellos relatan lo que están experimentando en aquella posición y en ese momento. Los representantes pueden experimentar sensaciones corporales, como ser: calor, frío, dolor; pensamientos sobre los otros representantes o sobre la situación en la Constelación, por ejemplo, interesado en el tema, o no interesado en nadie; pueden aparecer emociones como ser: rabia, tristeza, alegría. También pueden sentir un impulso para moverse en una determinada dirección.

El Coordinador observa a los representantes, les pregunta uno a uno, que están sintiendo y utiliza esa información para hacer el diagnóstico de lo que está ocurriendo en el sistema del consultante. Este diagnóstico se fundamenta en los Principios Sistémicos que afectan a la armonía del sistema (organización).

Se accede al campo de información sutil del sistema o campo morfogenético², produciéndose una simulación de la situación. Se observa que lugar ocupa cada quien y hacia donde se mueve, cuáles son las tendencias, donde está el nudo del problema, cuales son las posibilidades reales y las soluciones viables. Así se detectan los factores emergentes de cada problema, aquello que realmente está actuando detrás de los procesos más allá de las apariencias.

El coordinador para trabajar con la constelación, puede mover representantes para otras posiciones diferentes, traduciendo los cambios que el consultante 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 coordinador va durante todo el proceso intercambiando y explicando lo que acontece en el campo, con el consultante.

La Constelación finaliza cuando se ha alcanzado una buena situación o cuando el problema planteado por el consultante ha sido suficientemente respondido, tan plenamente como haya sido posible. Previo al cierre se invita al consultante a que tome su lugar en la Constelación y se represente a sí mismo. Una vez culminada se les agradece a los representantes por la disponibilidad ofrecida. A veces se pueden realizar algunos comentarios o decir algo que no se haya dicho y que pudiera ser importante para el consultante. Debe ser un momento corto, permita al consultante aprovechar al

² Basados en la “Teoría de los Campos Morfogenéticos” del biólogo R. Sheldrake, por el cual estos campos contienen el plano del orden y contenido de los sistemas. El campo está atravesado por dos fuerzas: una que tiende a la repetición y la otra que está abierta al cambio, recoge la novedad y crea una mutación que pasa al sistema.

máximo todo lo que ha visto, sentido, percibido, interiorizado y aprendido durante la Constelación y que le será de gran utilidad.

La interacción verbal

El trabajo de constelaciones, se basa también en la interacción verbal de los representantes. El coordinador va proponiendo diferentes frases a los representantes y estos comprueban si en su caso, resultan adecuadas para ellos. Es necesario dar tiempo, algunas veces son los propios representantes que van descubriendo la frase o el movimiento adecuado para que se camine hacia la solución. Se pueden distinguir diversos tipos de frases:

- Frases que lastran – producen una profundización de la dinámica
- Frases que encubren – son aquellas que están fuera de lugar
- Frases de reconocimiento – se ve por primera vez a alguien y se reconoce su aporte al sistema
- Frases reveladoras – son aquellas que pronunciadas por los representantes sacan a la luz algo que no se veía.
- Frases de solución – permiten que todo vaya encontrando su lugar

Cuanto más precisa sea la frase, mayor efecto tendrá en los representantes y en el sistema. Pueden ir acompañadas de determinados movimientos gestuales, como ser manteniendo el contacto visual, hacer una reverencia, entre otros (Echegaray, 2009).

Principios del trabajo con Constelaciones en Organizaciones

A continuación vamos a describir algunos de los principios en lo que se fundamentan las Constelaciones Organizacionales y las preguntas o problemas que responden:

Derecho a la pertenencia

Dentro de una organización, todos sus miembros tiene el mismo derecho a formar parte y a ser reconocidos por los que son. Esto atañe no sólo a los miembros actuales, sino que también a todos aquellos que han contribuido con su esfuerzo, o han tenido un significado especial para el crecimiento o supervivencia de la misma.. Este derecho conlleva la obligación de aportar el esfuerzo y el apoyo para la conservación y renovación de la organización. Cuando una organización se preocupa por sus trabajadores, éstos actúan de manera leal ante la organización comprometiéndose por sus fines. Algunas de las temáticas en este punto son:

- ¿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?
- ¿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?

Equilibrio entre dar y tomar

En las organizaciones existe una especie de contabilidad interna de quién le dio que a quien (Boszormenyi - Nagy, I.; Saprk, G., 1984). Cada uno dentro de su puesto contribuye con su trabajo y recibe de la organización en un continuo intercambio que puede ir creciendo a lo largo del tiempo. Los balances desequilibrados, entre el dar y el tomar, producen el descontento y los sentimientos de culpa, pidiendo una compensación. El que sufrió una injusticia recibe poder y el que da más de lo que toma, fomenta la ruptura de las relaciones. Debe tenerse en cuenta que este vínculo no es tan fuerte en las organizaciones como lo es en un sistema familiar.

- ¿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 las 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? ¿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?
- ¿Se identifica a los empleados con el éxito de la empresa?
- ¿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?

Quien lleva más tiempo tiene prioridad

Cuando estamos ante dos trabajadores del mismo rango, el que llegó primero tiene los derechos más antiguos, los que deben ser reconocidos por los que llegan más tarde. Esto es aplicable especialmente a los fundadores de la organización. Por otra parte se deberá reconocer la experiencia y los méritos de los colaboradores que estuvieron antes.

- ¿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 dirección tiene prioridad

La organización necesita dirección. El director goza de autoridad y es valorado por su posición, en la medida que su rendimiento se justifique y esté comprometido con la función. El mito de “*todos somos iguales*”, fomentan la inseguridad y los conflictos relacionales. En un grupo de iguales, el iniciador tiene prioridad. En una organización el responsable de la economía, que permite la supervivencia del sistema, tiene prioridad sobre los demás cargos directivos.

- ¿Los jefes tienen conciencia de su tarea de liderazgo en relación a los empleados? ¿Estos roles 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?
- ¿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?

El rendimiento debe ser reconocido

Entre colaboradores de igual rango y remuneración, algunos tienen competencias especiales o aportan determinadas facultades que garantizan el éxito y el desarrollo posterior de la organización, estas personas necesitan un apoyo y un reconocimiento especial de sus aportaciones, para poder permanecer en la empresa. Si hubo colaboradores que se sacrificaron e incluso dejaron sus vidas por la organización, se procurará que sean recordados.

- ¿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?

Marcharse o quedarse

Puede quedarse la persona que sea necesaria para la organización y que ocupe de lleno su posición y su función. Aquel que no necesita la organización, ni la organización lo necesita a él, comete un error si se queda. También debe marcharse quien, de manera duradera y desconsiderada, dañó a otros.

Aquellos que fueron excluidos, despedidos indignamente, apartados o pasados por alto por razones no profesionales, frecuentemente tienen un efecto paralizador sobre el

ambiente empresarial, convirtiéndose en fuente de conflictos, otras veces miembros que aparecen posteriormente los representan e imitan, aún sin haberlos conocidos.

En el caso de separaciones tanto para la organización como para la persona afectada, es importante que la misma se realice en un clima de acuerdo y de respeto mutuos, para que la organización pueda tener un buen funcionamiento posterior y el afectado una buena entrada en el siguiente puesto de trabajo.

- ¿Estoy en el lugar correcto en la empresa?
- ¿Debiera plantearme el cambiar de empresa o debiera pensar en trabajar por cuenta propia?
- ¿Cuál es la razón por la que no logro el ascenso? ¿Hay empleados nuevos, que lograron un lugar de mayor responsabilidad, pese a la antigüedad que yo poseo?
- 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?
- ¿Por qué los empleados del departamento “A”, siguen marchándose?

Las organizaciones son sistemas orientados en las tareas

Muchas veces los grupos de trabajo han perdido de vista sus tareas, los trabajadores se centran en ellos mismos, en problemas relacionales, se quejan de los “*de arriba*” y de las circunstancias. Cuando un coordinador detecta esta situación en una constelación, debe introducir un representante para la tarea.

- 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 la organización? ¿Quién es el que la dirige informalmente?
- ¿Qué sería necesario hacer para solidificar nuestro equipo?

¿Fortalecer o debilitar?

Cuando un trabajador está en el lugar correcto, se siente seguro, sereno y con buen nivel energético, de allí que sea tan importante encontrar este punto. En posiciones arrogadas, la persona tiene fantasías de grandeza y se pavonea. En posiciones debilitadoras, la persona o bien no recibe el reconocimiento de otros, o no se valora a sí misma, o muestra la falta de un apoyo necesario.

- ¿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?

Lo antiguo y lo nuevo

Las ideas nuevas difícilmente se imponen en organizaciones, cuando las ya existentes no se valoran. Por lo tanto para ser proactivos con ideas nuevas, es conveniente afirmar y reconocer lo existente previamente.

- ¿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?

Diferentes formatos de Constelaciones

Existen distintos tipos de Constelaciones, que fueron desarrolladas por varios autores y se aplican según los casos, los temas y la sensibilidad del coordinador. Así tenemos:

Normales	<ul style="list-style-type: none">• Son las desarrolladas por Bert Hellinger.• Se aplican a los sistemas familiares y a las organizaciones
Ciegas u Ocultas	<ul style="list-style-type: none">• Se desarrollan prácticamente sin información sobre el tema o contexto
Estructurales	<ul style="list-style-type: none">• Tienen un formato predefinido de colocación de los representantes en el espacio, de acuerdo con la cuestión a tratar.• Fueron desarrollados por Mathias Varga von Kibèd.
Problema	<ul style="list-style-type: none">• Se realiza oculta o con representantes para los recursos, los obstáculos, la solución u objetivo y para el consultante.• Se puede incluir un objetivo a mediano plazo y a veces resulta interesante colocar un representante para los intereses ocultos.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none">• Son útiles para cuando no hay un tema específico a tratar.• Se utilizan para conocer la dinámica y diagnóstico del funcionamiento de una empresa u organización.
Proyecto y Mariposa	<ul style="list-style-type: none">• Son utilizadas para analizar problemas de proyectos, cuantificación de sensaciones• Cuando se denominan mariposa se estudia la evolución temporal del proyecto.
Tetralema	<ul style="list-style-type: none">• Se utilizan especialmente cuando existe indecisión entre dos o más alternativas o posibilidades de solución
Triángulo de valores	<ul style="list-style-type: none">• Se usan para la integración de valores en un determinado individuo u organización, separando cada uno de ellos a efectos de realizar un análisis independiente a cada uno, con vistas a su integración.

Tipos de Constelaciones

Así como existe una cantidad de problemas o situaciones que pueden analizarse mediante esta herramienta, también tenemos a nuestra disposición, numerosos tipos de constelaciones, de manera que el consultante se sienta cómodo y distendido al utilizar esta metodología. Las constelaciones pueden realizarse con:

- a) **Con representantes:** la forma inicial, la más utilizada y conocida. Cada persona es un representante dentro de la Constelación
- b) **Con representantes, pero con varios tipos y niveles de representantes:** Cada representante puede ser algo más que una persona dentro de la organización, así tenemos puede ser un departamento, una tarea, un sector, etc. Son extremadamente eficaces, dado que simplifica la Constelación, pudiendo introducir progresivamente complejidad y testando la fuerza y la importancia de cada uno de esos representantes dentro del sistema.
- c) **Con cartulinas:** que representan los diversos elementos del sistema; se pueden hacer individualmente o en grupo.
- d) **Con pegatinas (post-it):** ideal para un análisis de estructuras Organizacionales complejas en la fase del diagnóstico y eventualmente en el “coaching”.
- e) **Con figuras Organizacionales:** existe un conjunto de figuras de plástico diseñadas específicamente para trabajar en las organizaciones.
- f) **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.
- g) **Con objetos:** que se encuentran en la mesa de despacho del Cliente.
- h) **En sesiones individuales:** con algunos de los formatos anteriores, y otros.
- i) **En Talleres abiertos o cerrados:** En estos casos son personas que asisten libremente al Taller y están dispuestas a trabajar o participar como representantes.

Aspectos a considerar en el procedimiento

El grupo y la conciencia grupal

Nos interesa, en primer lugar la forma de reunir los grupos, esto nos dará una idea previa de cómo se debe posicionar el coordinador de grupo para desarrollar su labor. El grupo es convocado con el fin de representar en él las dinámicas grupales de aquellos participantes que quieran trabajar su problema o problemas laborales en el marco de las representaciones organizacionales (Gomez Gomez, 2004).

Podemos distinguir entre conciencia personal que es la que cada uno de nosotros sentimos y una conciencia de grupo que es aquella que no sentimos, pero podemos conocerla por sus efectos ya que es la que permite la supervivencia del grupo.

El trabajo con representaciones organizacionales trata de la reconciliación. Se trata de dejar el pasado allí donde corresponde, es decir que sea pasado y para ello es necesario reconciliarlo.

Tipos de sentimientos

Los sentimientos que debemos reconocer y diferenciar son aquellos que nos resulten válidos para trabajar con la persona y que nos lleven a una solución. Hellinger distingue cuatro tipos de sentimientos:

1.- *Sentimientos de tipo primario*, son aquellos que llevan a la acción, que dan fuerza y tienen que ver con lo que ocurre en el momento. Son sentimientos simples que no requieren mucha explicación, suponen tranquilidad. Tienen poca duración y alcanzan su meta enseguida, produciendo en los demás empatía porque se sienten libres, ya que la persona que muestra dichos sentimientos es fuerte.

2.- *Sentimientos de tipo secundario*, son aquellos que impiden la acción, absorben la energía, llevan a la duda para impedir la acción. El otro quiere convencernos de su incapacidad pasándonos la responsabilidad de su vida, pero la característica es que no importa la solución que le demos, no le servirá y además, si caemos en esa trampa de trabajar con él, automáticamente él detectará que somos tan inútiles como él para lograr una solución. Son esas personas que van de víctimas, cuyo diálogo interno está basado en frases como: “siempre me ocurre lo mismo”, “los demás no me quieren”, “nadie cuenta conmigo”, etc. todo ello dicho con la mirada hacia el suelo. Suponen movimientos circulares cuya energía no lleva a ningún lado, a nada.

3.- *Sentimientos sistémicamente adoptados*, son aquellos mediante los cuales una persona está enajenada, fuera de sí, no pudiendo los demás hacer nada por ella porque es un sentimiento ajeno. Es cuando alguien nos cuenta algo que vemos que no corresponde con la situación actual de la persona. Lo que debemos hacer es devolver dichos sentimientos al lugar que les corresponde.

4.- *Meta-sentimientos*, son aquellos que se expresan sin emoción. Son una fuerza concentrada como el valor, la humildad como asentimiento al mundo tal como es, la serenidad, etc. (Gomez Gomez, 2004).

Actitud del Coordinador

En segundo lugar se señalan algunas indicaciones relevantes a seguir por el coordinador de grupo, facilitando una mayor comprensión de los casos.

Actitud atenta, sin intenciones y orientada en los recursos

El coordinador de grupo tiene que observar aquellos sentimientos, valoraciones o interpretaciones negativas de tipo secundario que el consultante quiera expresar, porque ellos sólo nos conduce a un bucle paralizador de la constelación (Gomez Gomez, 2004).

El trabajo como coordinador, debe apoyarse en una actitud de aceptación sin condiciones orientado a los recursos y a la consideración de todos los miembros de la organización como igualmente válidos. Cuando el papel del coordinador de una representación organizacional está libre de intenciones y es discreto se hace más probable que las realidades se presenten más claras y los representantes se sientan más libres para probar distintas posibilidades de solución (Hellinger, 2001).

Tener en cuenta el contexto laboral

Una pregunta clave que debe hacerse el coordinador de grupo es si el problema que plantea el consultante puede abordarse mediante una representación organizacional. Si la respuesta es afirmativa debe preguntarse seguidamente ¿qué tipo de representación habrá que elegir? ¿La persona está centrada, emocionalmente implicada y dispuesta a trabajar para encontrar una solución o por el contrario lo que busca es que el coordinador de grupo le solucione sus problemas? ¿Busca que los demás cambien o es

una mera curiosidad? ¿Es la urgencia de la persona lo bastante apremiante como para realizar la representación del problema?

Todas estas preguntas son pertinentes pues hacer la representación de un problema sin dejar el tiempo necesario para que el consultante sienta la necesidad por él mismo, debilita al consultante y puede en algún momento bloquear el proceso. Toda representación organizacional desde el punto de vista fenomenológico ha de efectuarse con el fin de ayudar, de que le sirva al cliente como un servicio que se le presta. Por eso, ha de evitarse cualquier intento de manipulación que el cliente pretenda realizar como resistencia a enfrentarse con sus propios problemas.

Es muy importante conocer el contexto en el cual se desarrolla el trabajo del consultante para conocer el territorio donde nos movemos, cuales son las interacciones sistémicas importantes, el papel a jugar por el coordinador de grupo y las posibles trampas que pueden presentarse. También es útil obtener información. Sobre la posición que ocupa en la organización, con quien trabaja, cual es su antigüedad. El coordinador debe ampliar el foco de observación al sistema organizacional del consultante, para establecer si considera a los demás miembros que forman parte de la organización que participan en el problema presentado.

Elegir el tema adecuado

Configurar un sistema demasiado amplio puede resultar complejo para lograr imágenes que lleven a una solución que sea pertinente. Así el coordinador tiene que analizar cuál es el sistema disfuncional que ha llevado al problema y quienes podrían ayudar en el logro de las posibles soluciones. Es mejor comenzar por el menor número posible de representantes y luego ir incluyendo algunos más, de esta forma reducimos la complejidad. También se puede pedir a algún participante, si ya no es necesario, que se retire.

Durante la configuración de la representación organizacional y mientras los representantes están posicionados es necesario que el coordinador llegue a conseguir una actitud centrada en el fenómeno que se muestra.

Los pasos a la imagen de solución

El proceso evolucionará desde una imagen que refleja el problema hacia una imagen de solución, pero recorriendo una serie de pasos intermedios necesarios para llegar a dicha imagen final (Hellinger, 2001). Estos pasos intermedios son el camino que se recorre desde unas imágenes a otras, por lo que mediante ellos se produce un cambio progresivo de imágenes que posibilitan las que el cliente se queda como últimas imágenes de la representación organizacional.

La imagen de solución se produce cuando los representantes expresan unos sentimientos de tipo primario, que es cuando se encuentran bien y con fuerzas en la posición que ocupan. Es entonces cuando, muchas veces, el coordinador de grupo hace entrar al cliente para que ocupe la posición que le corresponde a esa imagen de solución.

Rituales de reconocimiento de los miembros de las organizaciones.

Reconocer a los demás supone el reconocimiento de uno mismo, por ello son tan importantes los rituales llevados a cabo en las representaciones organizacionales en los

cuales el consultante, reconoce a los demás miembros y es a partir de dicho reconocimiento que se produce un cambio significativo en las posiciones ocupadas por cada uno de los participantes en la representación organizacional. Es como si se diluyeran las tensiones existentes y apareciera una nueva situación más relajada que hará posible las soluciones.

Algunas consideraciones especiales

Las organizaciones no quieren morir

Toda organización tiene una tendencia a autoconservarse al precio que sea necesario. Cuando los conflictos de una organización están relacionados con haber perdido su justificación de existencia, todas sus fuerzas se centran únicamente en lograr su supervivencia. En estos casos pretender cambiar algo a un nivel interno no tiene sentido, pues en esa precipitación se buscaría una solución equivocada y carente de fuerza (Gomez Gomez, 2004).

Instituciones psicosociales

Las instituciones psicosociales, se encuentran muchas veces debilitadas por depender de las subvenciones económicas para realizar sus propios proyectos. Por eso, ante estos casos hay que colocar en la constelación organizacional un representante para estas subvenciones, ya que condicionan todas las demás funciones de la institución.

La dirección

Los directivos deben asumir y aceptar un cierto nivel de soledad, no obstante se observa con demasiada frecuencia, en las constelaciones organizacionales que los cargos directivos se encuentran, muy cerca de sus subalternos lo que produce que pierdan la visión global de la organización. Si necesitan apoyo deben buscarlo, en sus iguales o en sus superiores nunca en sus subordinados.

Asesoramiento Organizacional

Los asesores resultan más efectivos cuando ocupan el último lugar en el orden de la constelación, desde esa posición de humildad será más efectivo. Cuando un asesor se coloca desde ese lugar, encuentra ahí una posición adecuada, pues el asesoramiento sólo es posible cuando consigue el apoyo de todas las personas, o de la mayoría de ellas, que son decisivas para el cometido de la empresa. Si un asesor no consigue dicho apoyo mayoritario se siente debilitado en su trabajo.

Empresas familiares

Cuando la empresa es familiar debe tenerse en cuenta que las relaciones familiares influyen en las relaciones laborales de la organización. Es conveniente no mezclar unas con otras. Si las relaciones importantes son las familiares, debe quedar claro que la constelación a realizar debería, quizás, ser sobre la familia por tener dichas relaciones más peso que las laborales y por encontrarse estas últimas debilitadas para su desarrollo

en función de su dependencia respecto a las interrelaciones familiares (Gomez Gomez, 2004).

Casos Prácticos

Si bien resulta complejo poner por escrito todo lo que sucede en una Constelación, a continuación se presentan un caso (Gomez Gomez, 2004), que muestra la forma de trabajar:

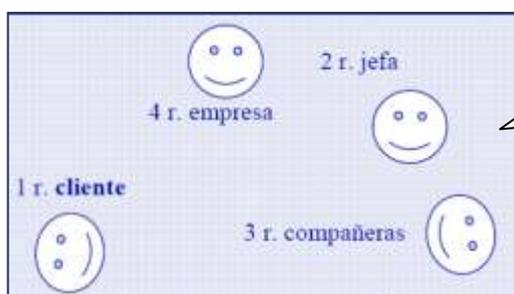
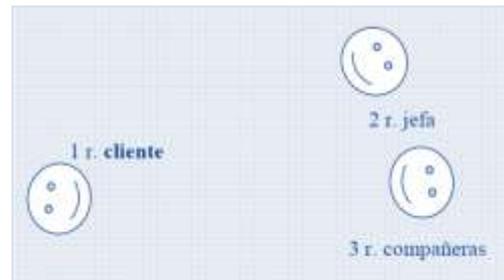
Trabajadora de una empresa privada

La consultante es trabajadora social contratada por una empresa privada que trabaja para la Administración. Está trabajando con empleados/as públicos y su función consiste en una labor administrativa conducente a resolver los expedientes administrativos.

Preguntada por su problema manifiesta que se siente agobiada porque no sabe decir que no, pero a su vez siente que no le dan los medios que necesita para su trabajo, ya que incluso ha tenido que utilizar la computadora, cuando los otros trabajadores de la administración toman su descanso.

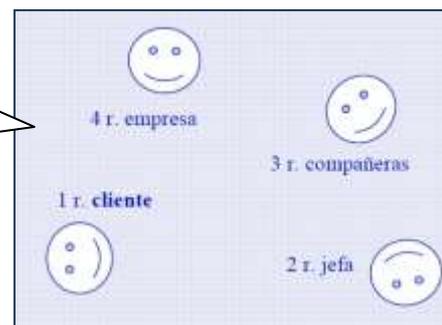
Al preguntarle, ¿para qué le valdría la solución del problema? si la encontráramos, responde que para ser asertiva en su trabajo, con sus compañeras. Y a la pregunta de ¿para qué le serviría dicha asertividad? responde que para pedir a la jefa que le diera los medios que necesita.

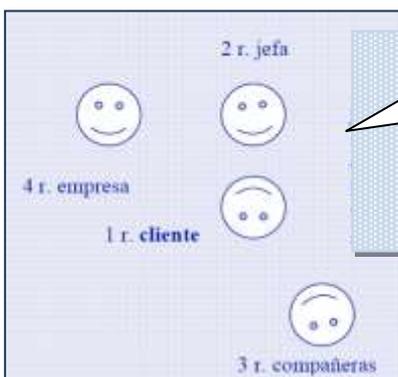
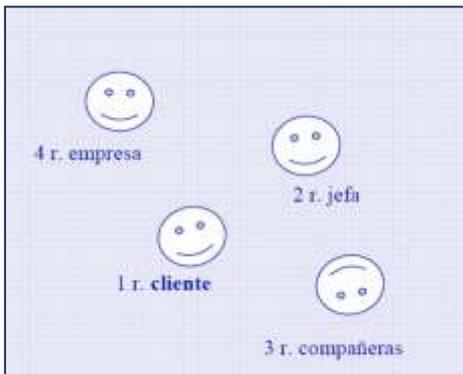
El coordinador le pide que elija a alguien como representantes de ella 1, de la jefa 2 y de las compañeras 3, y que las sitúe.



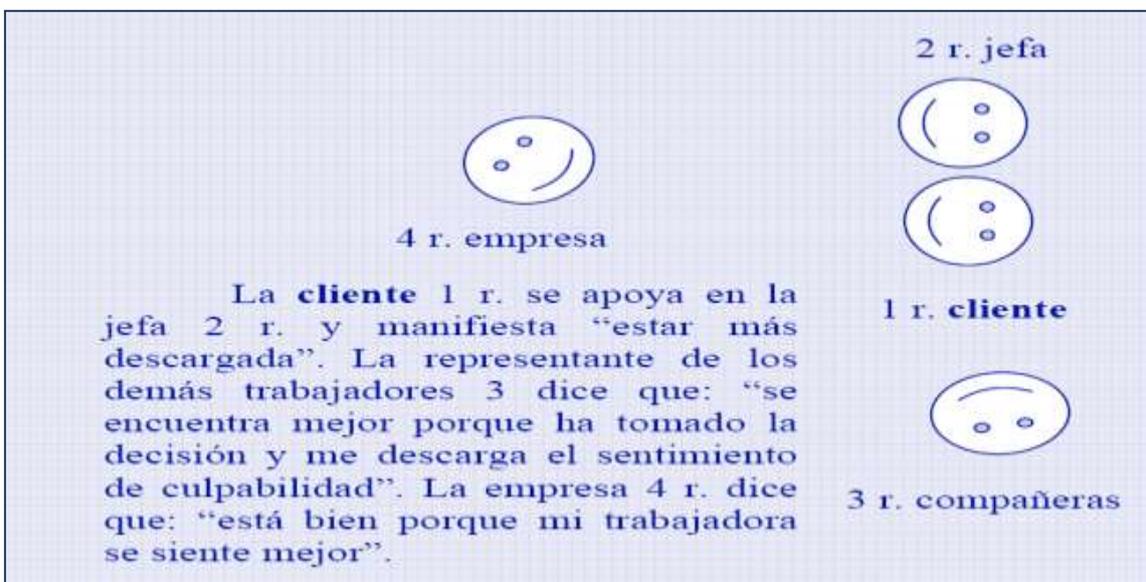
La representante del Cliente 1 se sienta y muestra como está dedicada exclusivamente a las tareas administrativas. Se incluye a la empresa 4 r. y la Jefa r.2 se da vuelta al entrar esta

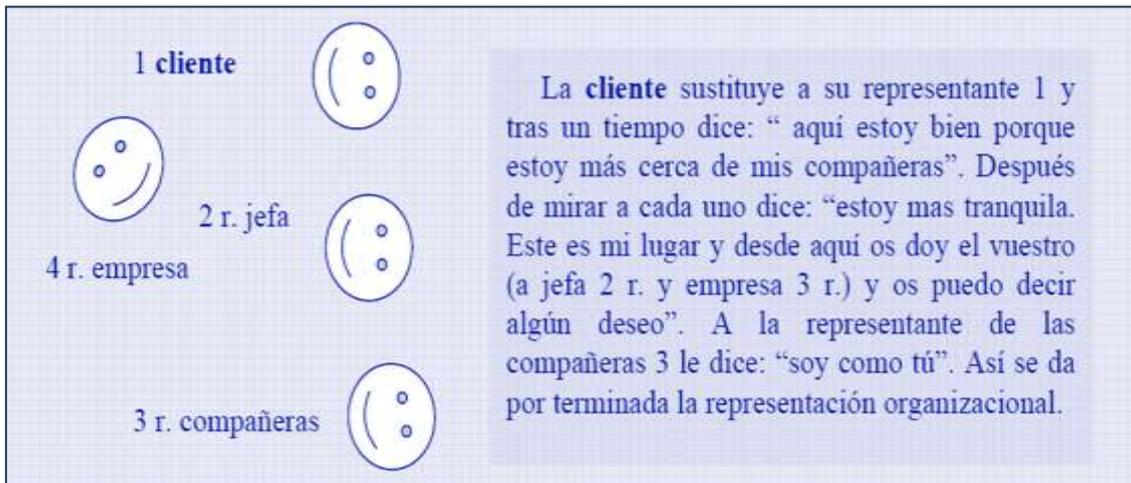
La representante de la Jefa 2 se siente distante, mientras la de la cliente 1 se siente agobiada y dice “esta gente, no sé que pasa, no se dan cuenta”





La cliente 1 r. le dice a la jefa 2 r.: “*quizás no tenga que ser tan perfecta, quizás tenga que decir hasta aquí hemos llegado*” y continúa ...
“*¡Ayúdame!, tu puedes ayudarme*”





Reflexión

Es importante reflexionar acerca del lugar que ocupa cada persona dentro de la estrategia empresarial o de la organización y el peso específico otorgado a estas para alcanzar los objetivos.

Sin la organización, las personas existen, pero sin éstas, resulta difícil que se pueda desarrollar un emprendimiento empresarial sólido. Por eso es importante mantener un relacionamiento continuo, basado en la cercanía, la confianza, la comunicación y el trato humano. Respetando a las personas con sus debilidades y fortalezas, atendiendo sus necesidades más básicas y hasta las más complejas. De esta forma se logra una organización que se desarrolla en un entorno de bienestar. La identidad de las organizaciones no es fruto del azar, sino de las personas que la componen (Dirube).

Bibliografía

- Boszormenyi - Nagy, I.; Saprk, G. (1984). *"Lealtades Invisibles"*. Nueva York: Brunner/Mazel.
- Dirube, J. (s.f.). *La empresa como sistema*. (Intelema, Ed.) España.
- Echegaray, G. (2009). *Para Comprender las Constelaciones Organizacionales*. Pamplona, España: Verbo Divino.
- Etchegaray Inda, G. (Mayo de 2009). Las constelaciones organizacionales: Una tecnología social del futuro. *Revista Capital Humano*, 232, 88.
- Fernandez Regojo, C. (s.f.). *Constelaciones Organizacionales. Una nueva metodología para abordar los problemas del mundo empresarial*.
- Gomez Gomez, F. (2004). *Técnicas y Métodos para la intervención social en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gonzalez Salazar, L. (2003). El poder de la organización informal, en la gestión administrativa. (E. y. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Ed.) *EDUCACION - Universidad de Costa Rica*, 27(1), 187-195.

- Hellinger, B. (2001). *Ordenes del Amor*. Barcelona: Herder.
- Medina, M. (2004). "El enfoque sistémico construccionista: Consideraciones sobre su aplicación al contexto profesional". (REDALYC, Ed.) *Universitas Psychologia - Pontificia Universidad Javeriana*, 3(1), 99-107.
- Moreno, J. (1977). *El teatro de la espontaneidad*. Buenos Aires: Vancú.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). (P. Educación, Ed.) México: Prentice Hall.
- Satir, V. (2002). *Terapia familiar paso a paso*. Independent Pub Group.

Contenido

“La Constelación Organizacional una herramienta para entender los problemas empresariales”	1
Introducción.....	2
Antecedentes de las Constelaciones Organizacionales	2
La visión sistémica	3
Los principios sistémicos aplicados a las organizaciones	5
Constelaciones Organizacionales: ¿de que estamos hablando?	5
El funcionamiento de la Constelación Organizacional.....	6
Los participantes.....	6
El Procedimiento	6
El Espacio.....	6
La Metodología.....	7
La interacción verbal	8
Principios del trabajo con Constelaciones en Organizaciones	8
Derecho a la pertenencia.....	8
Equilibrio entre dar y tomar.....	9
Quien lleva más tiempo tiene prioridad.....	9
La dirección tiene prioridad.....	10
El rendimiento debe ser reconocido	10
Marcharse o quedarse	10
Las organizaciones son sistemas orientados en las tareas	11
¿Fortalecer o debilitar?	11
Lo antiguo y lo nuevo	12

Diferentes formatos de Constelaciones	12
Tipos de Constelaciones	12
Aspectos a considerar en el procedimiento	13
El grupo y la conciencia grupal	13
Tipos de sentimientos	13
Actitud del Coordinador	14
Algunas consideraciones especiales	16
Casos Prácticos	17
Trabajadora de una empresa privada	17
Reflexión	19
Bibliografía.....	19
Contenido.....	20