

CONSTELACIONES EN ORGANIZACIONES

Gunthard Weber *Traducción: Sylvia Gómez Pedra*

El presente artículo trata de las primeras experiencias en el intento de transferir el trabajo con Constelaciones, desarrollado por Bert Hellinger (véanse Weber, 1993; Hellinger, 1994), a sistemas sociales más amplios y a organizaciones.

Realmente parece un tanto atrevido cuando una persona, sirviéndose de la ayuda de representantes, configura su imagen interior de una organización, confiriéndole así una expresión tangible en el espacio, y posteriormente, nosotros, a raíz de los comentarios de los representantes configurados, sacamos conclusiones acerca de un sistema, de su historia y de su estado actual, deduciendo consecuencias y desarrollando conceptos de solución.

Parece ser -¿y de qué otra manera nos explicaríamos tales fenómenos?- que las personas no sólo somos capaces de percibir diversos elementos, hechos y estados, sino también patrones y estructuras relacionales, es decir, interrelaciones y constelaciones sistémicas. Estas informaciones complejas deben quedar "memorizadas", sirviendo de esquemas afectivos y cognitivos (véase también Ciompi, 1997) que dirigen nuestras actuaciones. Por lo visto, al configurar una constelación, estas representaciones inconscientes pueden ser exteriorizadas, es decir, traducidas de nuevo a imágenes espaciales, permitiendo así la reescenificación de determinados contextos sistémicos.

El segundo misterio es que los representantes (de los miembros del sistema configurado) a su vez sean capaces de captar de manera representativa la constelación exteriorizada del sistema, percibiendo y reproduciendo tanto los sentimientos de las personas que están representando, como la situación en general. Hasta ahora, nuestras experiencias de los últimos años con Constelaciones en Organizaciones, y el feedback de muchos participantes de estos grupos, afirman nuestra suposición de que, a través de la configuración concentrada de imágenes organizacionales surgen informaciones tan auténticas sobre las estructuras, dinámicas e interacciones en un sistema que, partiendo de ahí, es posible desarrollar comprensiones e imágenes de solución sumamente efectivas.

En primer lugar, la impresión de estas imágenes espaciales resulta de que la persona que configura la constelación puede, primeramente, experimentar el proceso desde la posición del observador externo, y después, aún más directamente, ocupando su propio lugar en la imagen de solución. Una vez configurado el sistema entero, los representantes, los observadores asistentes y el cliente mismo se encuentran expuestos a las fuerzas del sistema de forma inmediata y simultánea. De esta forma se crea un campo sinérgico en el que, en una secuencia resumida de imágenes, todos pueden vivir y experimentar antiguas verdades y nuevas posibilidades. Así, en cada caso, el sistema entero del grupo de Constelaciones se "contagia" primero con la dinámica de la constelación problemática, y después, también con el ambiente de solución.

A nivel verbal, únicamente podemos dilucidar un hecho tras otro. Para conseguir la misma cantidad de información que una constelación nos proporciona, tendríamos que formular un sinnúmero de preguntas. El lenguaje pictórico de una constelación, al igual que una metáfora, se graba en nuestra memoria de manera mucha más intensa que las frases descriptivas, a no ser que el lenguaje se densifique en fórmulas que se dirigen al alma, ritualizadas y abstraídas de lo cotidiano, como sería el caso de las "frases sanadoras" en el trabajo con Constelaciones Familiares. Cuando, al final de una constelación, los representantes expresan su alivio en una imagen de solución, ganando fuerza en sus lugares adecuados y dirigiendo sus miradas hacia delante con optimismo, mientras que el cliente ocupa finalmente su lugar, todos los implicados sienten el contagio estimulante de la orientación en la solución. Este hecho no nos inmuniza contra la tendencia de volver a activar las antiguas descripciones y sentimientos del problema; no obstante -así lo demuestra la experiencia-, en los meses que siguen a una constelación, una imagen de solución bien anclada una y otra vez surge en nuestro interior, activando el sentido de lo posible, así como nuevos caminos de solución.

Un comentario previo:

El hecho de que el trabajo con Constelaciones en Organizaciones (CO) tenga su punto de partida en las Constelaciones Familiares, tal como Bert Hellinger las desarrolló, podría sugerir la idea de que familias y organizaciones tengan o incluso deberían tener muchos puntos en común. Muchos emplean en sus descripciones de organizaciones metáforas del ámbito familiar, y especialmente los equipos psicosociales tienden a veces a desarrollar rasgos parecidos a una familia, encontrándose, en consecuencia, con problemas similares a los de una familia. Por otra parte, también existen familias cuyos miembros se comportan como si su familia fuera una empresa. Ambas actitudes causan trastornos.

Aquí quisiéramos advertir el peligro de comparaciones simplistas y abogar por un estudio separado, ya que ambos sistemas sociales en muchos ámbitos siguen a leyes y principios de organización distintos. Las organizaciones no son comunidades unidas por el destino como la familia. Sobre todo en los estados industriales es innegable que el ámbito del trabajo remunerado para muchos se ha convertido en fuente de identidad, que repercute en el ámbito familiar con consecuencias existenciales de gran alcance (por ej. el paro). La gran diferencia reside, sin embargo, en que la persona -lo quiera o no- siempre es y seguirá siendo miembro de una determinada familia, mientras viva y aún más allá. La pertenencia a una organización, en cambio, puede ser disuelta por ambas partes. Bien es cierto que algunos principios del trabajo con Constelaciones Familiares también son válidos para Constelaciones en Organizaciones; no menos importante resulta, sin embargo, tener presentes los órdenes y leyes de organizaciones que difieren del ámbito familiar.

¿Qué se puede conseguir mediante el trabajo con Constelaciones en Organizaciones (CO)?

El trabajo con Constelaciones en Organizaciones permite obtener, en un mínimo de tiempo, un gran número de informaciones relevantes acerca de un sistema. El tamaño del respectivo sistema no tiene ninguna importancia decisiva. Así, por ejemplo, en una Constelación puede trabajarse el tema de varias empresas de un

consorcio, o la pregunta de por qué en un equipo pequeño, desde hace bastante tiempo, los miembros cambian constantemente.

Constelaciones en Organizaciones pueden servirle a la persona que configura la situación, para aclarar su propio papel y su lugar en el sistema en que trabaja, que dirige, supervisa o asesora.

Los participantes asistentes tienen la posibilidad de experimentar los más diversos papeles como representantes elegidos para una Constelación, viviendo así los procesos desde la perspectiva externa o interna, adquiriendo conocimientos importantes acerca de las organizaciones y, donde les parezca indicado, aprovechando experiencias ajenas para sus problemas personales.

Constelaciones en Organizaciones pueden servir de punto de referencia para decisiones pendientes (por ej., cuestiones de sucesión, de designación de cargos, y otros cambios de personal o económicos).

Asimismo aportan indicios acerca de contextos y estructuras relacionales (coaliciones, competencia, rechazo, explotación, abuso de poder, dinámica del chivo expiatorio) y

de hipotecas del pasado (por ej. por la falta de reconocimiento de los méritos de un cofundador, o por el olvido de colaboradores apartados o excluidos).

También expresan claramente cómo se perciben las funciones de dirección en un sistema y muestran las mezclas de contextos (por ej. entre relaciones privadas y profesionales, o coaliciones por encima de los diferentes niveles de la jerarquía).

Especial utilidad reviste el trabajo con Constelaciones para empresas familiares, porque permite aclarar si la solución de un problema ha de buscarse más bien en la familia propietaria o en la gerencia de la empresa, o si ambos ámbitos requieren un cambio.

Las Constelaciones en Organizaciones informan sobre la falta de apoyo y de recursos, sobre peligros para la salud, sobre la orientación de una organización en las tareas, los clientes o en las metas, y sobre la energía y el ambiente existentes en un grupo de trabajo.

Además, con la ayuda de Constelaciones en Organizaciones, es posible repasar determinados escenarios (por ej. empeoramiento o diversas posibilidades de solución).

Éstas no son más que unas cuantas situaciones o cuestiones ejemplares en las que el trabajo con Constelaciones en Organizaciones ha mostrado su utilidad. Un grupo de Constelaciones en Organizaciones en sí ya es un buen modelo para el trato y la cooperación en un ambiente de reconocimiento, apoyo y fomento mutuo.

¿Con quiénes se pueden configurar Constelaciones en Organizaciones?

Las COs no sirven para sistemas cuya composición y existencia son puramente casuales y transitorias. Asimismo se recomienda gran cautela al momento de trabajar exclusivamente con miembros de una única empresa o institución. Aquí, la actitud de

espiarse es mucho más fuerte, y las personas configuradas sopesarán con más cautela o estrategia las consecuencias de cualquier afirmación por su parte. Asimismo, muchas veces los miembros del sistema disponen de demasiada información previa que puede falsificar la percepción de las sensaciones en una determinada posición de la constelación. Las diferentes posiciones jerárquicas y las relaciones actualmente difíciles pueden modificar y desviar adicionalmente los comentarios.

El trabajo con COs puede ser útil donde la cultura de una empresa se caracterice por el respeto mutuo, un ambiente bueno y cooperativo, y por un compromiso innovador y abierto a experimentos.

En este caso siempre hay que trabajar con gran cautela y atención, teniendo en cuenta y, donde sea necesario, señalando la gran variedad de posibles interacciones, consecuencias y efectos secundarios intersistémicos. Esculturas de Organizaciones, en las que un miembro de una organización configura a sus mismos colaboradores de la forma que él los percibe, pueden hacerse sin dificultades en este contexto. Según nuestra experiencia, sin embargo, estas esculturas más bien nos aportan indicios acerca de las relaciones actuales (por ej. cercanía/distancia o simpatía/rechazo), sin desarrollar el mismo efecto de confrontación y alivio que las COs.

Las mejores experiencias se hicieron con grupos de COs en los que participaron entre 15 y 20 miembros de los más diversos campos de trabajo y organizaciones, que no se conocían anteriormente. Aquí, cada uno está protegido y libre, y cada uno es igualmente válido. Todos presencian un gran espectro de constelaciones y, con ello, también de posibles soluciones. Para tales seminarios de COs, un marco de dos a tres días nos parece lo más adecuado.

Principios del trabajo con Constelaciones en Organizaciones

A continuación describiremos algunos de los principios fundamentales que nos guían en este trabajo.

El derecho ala pertenencia

En organizaciones, todo miembro tiene el mismo derecho de formar parte. Por otra parte, este derecho conlleva también la obligación de aportar el esfuerzo y el apoyo necesarios para la conservación y renovación de la organización (véase abajo), que corresponden a la posición dentro del sistema. En el caso positivo, una organización se preocupa de sus colaboradores y los fomenta, y los colaboradores, por su parte, actúan de manera leal ante la organización, comprometiéndose por sus fines. Donde ambas partes manejan el derecho ala pertenencia de una forma superficial (por ej. despidiendo a los colaboradores sin ningún tipo de consideración o, por otra parte, utilizando a la empresa como una fuente de abastecimiento), esto se convierte en una hipoteca para la organización, especialmente en la relación de confianza entre colaboradores y organización, y en el compromiso mutuo.

Dar y tomar

También en organizaciones existe una especie de contabilidad interna (Boszormenyi-Nagy, 1981) de quién le dio o negó qué a quién. Los balances

desequilibrados suscitan el descontento y los sentimientos de culpa, y piden una compensación. Aquél que sufrió una injusticia, recibe poder, y aquél que constantemente da más de lo que toma, fomenta la ruptura de relaciones. Tanto la solicitud excesiva como la explotación tienen sus consecuencias.

A través del intercambio entre tomar y dar, también en estos sistemas se crean obligaciones y vínculos mutuos entre colaboradores y organización ("Mi abuelo fue el número 143 en la Bosch, y yo también trabajo allí"). Así, hasta hace poco, en empresas con una tradición de muchos años, el empleado que se mantenía leal a la empresa podía permitirse mucho antes de que le despidieran. Ahora bien, este vínculo no es tan fuerte como en una familia. Cuanto menos claras las estructuras y más impersonales las organizaciones (por ej. consorcios internacionales), y cuanto más movilidad se exija, tanto menos atención se presta a estos procesos en ambas partes.

Quien lleva más tiempo tiene prioridad

Entre personas del mismo rango, aquél que estuvo primero tiene los derechos más antiguos. Éstos deben ser reconocidos por los que llegan más tarde. Esto se aplica especialmente a los iniciadores y fundadores de organizaciones. Pero incluso si las personas que ocupan posiciones más altas en la jerarquía tengan prioridad, éstos saldrán ganando si reconocen la experiencia y los méritos de los colaboradores que estuvieron antes.

Un ejemplo:

El hijo del fundador (al mismo tiempo, uno de los gerentes} de un importante empresa familiar configura la constelación de este sistema con la pregunta de si él, como gerente, tendrá bastante influencia y fuerza en la empresa, o si será mejor que se retire. En la constelación se evidencia que el padre, de casi 80 años, no es capaz de soltar las riendas y que, además, existe una competencia debilitadora con el hermano mayor que también se ocupa de la gerencia. Preguntamos por la historia de la empresa, y sabemos que ésta fue fundada y gestionada durante 2 años por el padre y un amigo de éste. A este amigo se le olvidó por completo y ni siquiera aparece ya en el nombre de la empresa. Abandona la empresa cuando el padre, en los años 70, quiso realizar inversiones a gran escala, que a él le parecían demasiado arriesgadas. Do Dos años más tarde murió. Hasta hoy, su mujer se muestra enojada siente que se le trató mal. Cuando, en la constelación, este amigo se puso al lado del padre, la paz se extendió inmediatamente en el sistema el amigo cariñosamente llevó al padre a un segundo plano; allí, los dos encontraron un lugar bueno. Además, la constelación mostró que sería mejor confiar la gerencia a personas expertas. Al hijo le aconsejamos que en algún lugar destacada de la empresa colocara una foto de los dos con el subtítulo de: X y Y fundadores de la empresa.

La dirección tiene prioridad

Una organización necesita dirección. En cuanto ésta se justifica por su rendimiento y por un compromiso correspondiente a la función, el director goza de autoridad y es valorado en su posición. Los mitos como "todos somos iguales" fomentan la inseguridad y los conflictos relacionales. En un caso así, el equipo tiene que intuir qué y cómo el jefe querrá decidir, o se dan largas discusiones estériles al momento de tomar decisiones. En un grupo de iguales, el iniciador tiene prioridad.

Quien en una organización es el responsable de la economía, es decir, de la supervivencia material del sistema, tiene prioridad sobre los demás cargos directivos. Así, en un hospital, por ejemplo, el gerente o director administrativo tiene prioridad sobre los directores médicos.

El rendimiento tiene que ser reconocido

Donde, entre colaboradores de igual rango y remuneración, algunos tienen competencias especiales o aportan determinadas facultades que garantizan el éxito y el desarrollo ulterior de la organización, estas personas necesitan un apoyo y un reconocimiento especiales de sus aportaciones para poder permanecer en la empresa.

En una constelación, esto no se expresa tanto por posiciones destacadas como por frases de reconocimiento pronunciadas por uno de los directores (por ej. "Reconozco su esfuerzo y valoro profundamente todo lo que usted aportó para nuestro éxito, y me alegro de poder seguir trabajando con usted"). Donde hubo colaboradores que se sacrificaron e incluso dejaron sus vidas por la organización, se procurará que sean recordados.

Marcharse y quedarse

También en organizaciones, frecuentemente se plantea la pregunta de si alguien tiene que marcharse o puede quedarse. Puede quedarse la persona que sea necesaria para la organización y que ocupe de lleno su posición y su función. Quien ya no necesita a la organización, ni la organización le necesita a él, puede cometer un error si se queda. A veces también tiene que marcharse quien, de manera duradera y desconsiderada, dañó a otros. Si él mismo no lo hace ni tampoco se le despide, el resultado serán luchas, problemas relacionales, desmotivación y pérdida de confianza. Aquellos que fueron excluidos, despedidos indignamente, apartados o pasados por alto por razones no profesionales, frecuentemente tienen un efecto paralizante sobre el ambiente en la empresa o se convierten en fuente de conflictos, ya veces otros miembros posteriores de la empresa los representan e imitan.

A veces también se evidencia que en una organización sobra un nivel jerárquico, o que se mantienen demasiados trabajadores para el trabajo realmente existente. En un caso así se puede descubrir la solución creativa, pero poco productiva, que alternativamente unos u otros cogen la baja por enfermedad. Por otra parte, las Constelaciones también muestran dónde existe una sobrecarga de tareas en una sola posición.

En el caso de separaciones en y de organizaciones, tanto para la organización como para la persona afectada es importante que la separación 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. Frecuentemente, quien vuelve a una organización, la debilita.

Los buenos rituales de bienvenida y de despedida en organizaciones fomentan estos procesos. En el trabajo con Constelaciones, estos procesos pueden ser recapitados pronunciando determinadas frases.

Organizaciones son sistemas orientados en las tareas

Un gran número de grupos de trabajo ha perdido de vista sus tareas. Así, los colaboradores se centran en ellos mismos, en problemas relacionales, o se quejan de "los de arriba" y de las circunstancias. Donde el coordinador de un grupo de Constelaciones en Organizaciones empieza a intuir esta dinámica, es importante introducir aun representante para la tarea, la meta o los clientes.

Un ejemplo:

Recordamos un equipo del campo psicosocial que, una vez configurado parecía convertirse en un grupo de auto experiencia. Cuando pedimos que se introdujera a un representante para los clientes, se eligió una persona baja que fue colocada a espaldas de los colaboradores. Ninguno de /o miembros del equipo la veía allí. Así se pudo percibir de manera plástica hasta qué punto los colaboradores habían perdido de vista a los clientes y con ellos, también a su tarea.

¿Fortalecer o debilitar?

Siempre al momento de configurarse una constelación, se percibe de inmediato si una persona se encuentra en su posición con una energía buena y tranquila, o en un estado debilitado. En el lugar correcto, adecuado, uno se siente seguro, sereno, y con un buen nivel energético. Por eso es tan importante encontrar ese punto. En posiciones arrogadas, la persona tiene fantasías de grandezas y se pavonea. En posiciones debilitadoras, la persona o bien no recibe el reconocimiento de otros, o no se valora a sí misma, o acusa la falta de un apoyo necesario. Los sentimientos debilitadores, tal como a veces los muestran los representantes en las Constelaciones de Organizaciones, muchas veces también tienen que ver con patrones antiguos, relacionados con los destinos de la familia de origen.

En un curso de Constelaciones para Organizaciones, un emplead directivo de una gran empresa configuró su sistema laboral. Todos /o representantes de sus colaboradores se sentían bien y capaces d trabajar, y también /o respetaban como jefe. Su representante, si embargo, se sentía sumamente triste y débil. Cuando le pedimos que é mismo ocupara su lugar, el hombre empezó a llorar. A la pregunta de s en su familia de origen había ocurrido algo especial, contó que su padre murió cuando él tenía ocho años. Aquí, el paso necesario consistía e tomar al padre, y no, en cambiar el sistema de trabajo, hecho que s confirmó en una posterior Constelación de su familia de origen.

Lo antiguo y lo nuevo

Las ideas nuevas difícilmente se imponen en organizaciones cuando lo ya existente, que durante mucho tiempo fue válido y útil, no se valora. Por tanto, es mejor afirmar y reconocer primero lo existente, sin pretender, de forma insistente, oponer los propios conceptos y planes a lo antiguo e imponerlos. El nuevo en un principio se orienta, averigua qué es lo que tiene validez en este sistema concreto, y así se va situando. Lo mismo se aplica, por ejemplo, a grupos de proyecto. Sin embargo, el reconocimiento de lo antiguo no tiene que ser mostrado constantemente; más bien se trata de una actitud interior. Los sabihondos hacen la vida en una organización imposible, para ellos mismos y para los demás, y en la mayoría de los casos no se

quedan mucho tiempo. De esta manera es posible abusar incluso de la propia competencia de una persona, lo cual, en consecuencia, provocará rupturas.

La configuración de organizaciones

A continuación quisiéramos indicar algunos procedimientos que en nuestro trabajo con Constelaciones en Organizaciones han mostrado ser útiles.

Actitud atenta, sin intenciones y orientada en los recursos

Ya anteriormente señalamos la actitud de respeto y de atención benévola. En un ambiente de desprecio mutuo, o de competencia, las Constelaciones no pueden desplegar su fuerza. Por tanto, el coordinador parará o confrontará las valoraciones e interpretaciones negativas por parte de los miembros del grupo, no admitirá las descripciones interminables de problemas, y en su trabajo personal mantendrá una actitud fundamental de aceptación, orientada en los recursos y considerando a todos los miembros igualmente válidos. De esta manera podrá crear un ambiente propicio para que los participantes puedan, por una parte, abrirse confiadamente y, por otra parte, respetar a los demás en su manera de ser individual.

Cuanto más libre de intenciones y discreta sea la coordinación de una Constelación, tanto más claras se mostrarán las realidades y tanto más libres serán los representantes al momento de probar diversas posibilidades de solución.

El contexto laboral más extenso y el asunto que el cliente presenta .

La primera pregunta que el coordinador ha de hacerse es la siguiente: La cuestión o el asunto para los que el cliente busca una solución, ¿Pueden abordarse mediante una Constelación? Y si así fuera, ¿qué tipo de Constelación habría que elegir? (Véase Sparrer y Varga von Kibéd, 1998.) Y, la persona afectada, ¿está centrada, emocionalmente implicada y dispuesta a trabajar en una solución, o simplemente quiere que el coordinador solucione sus problemas? ¿Únicamente tendrían que cambiar los demás, o no es más que curiosidad y por fin quisiera salir también? Por tanto, es importante encontrar el momento adecuado para una Constelación. La cuestión es: ¿Ya es bastante grande la urgencia que el afectado siente en su alma? Demasiadas veces, el coordinador se deja seducir demasiado pronto a configurar una Constelación, debilitándose de esta manera a sí mismo y debilitando al cliente, para después constatar extrañado que el proceso se bloquea en algún momento.

Además, es importante saber algo del contexto en que la persona afectada trabaja. ¿Dónde trabaja, desde cuándo, en qué posición y con quién? En este punto podrían añadirse algunas preguntas para aclarar el contexto, tal como las desarrolló el Grupo de Heidelberg, (véanse Simon y Weber, 1987; von Schlippe y Schweitzer, 1996; Essen y Baxa, 1998).

Las respuestas nos permiten saber cuál es el territorio en que nos movemos, cuáles serían las interacciones sistémicas a tener en cuenta, cuál el papel pensado para uno mismo como asesor, y también, cuáles serían los avisperos preparados.

La selección del sistema adecuado

El asunto a tratar determina el sector del sistema que, a través de la Constelación, será resaltado para descubrir el problema e impulsar posibles soluciones. De hecho, un sistema únicamente se convierte en sistema en cuanto un observador traza unos límites a su alrededor.

En seminarios de Constelaciones en Organizaciones, frecuentemente uno es invitado a configurar un sistema demasiado grande, y por tanto, demasiado complejo. Así, pues, el coordinador por una parte tiene que aclarar cuál podría ser el "sistema problemático" (Goolishian y Anderson, 1988; Ludewig, 1988) que ha producido y sigue manteniendo el problema, y, por otra parte, a quién más necesita para la solución. Para reducir la complejidad a lo más necesario, también se puede preguntar: ¿Quién puede ser omitido impunemente? ¡Más vale empezar configurando a menos representantes y después darse cuenta de que aún falta alguien, que no al revés! Por otra parte, también es posible en cualquier momento pedirle a un participante que se vuelva a sentar en cuanto uno se da cuenta de que su presencia no es necesaria. También en este caso, los comentarios de los representantes no guiarán.

El número de personas también puede ser reducido con una medida simple: varios ejecutantes de un sistema, que se mueven a un mismo nivel, son representados en la Constelación por una sola persona (por ej., varios encargados de un grupo, varias enfermeras de una planta o de una clínica, o todos los clientes de una empresa). Según nuestra experiencia, se recomienda limitar el número de representantes a un máximo de entre cinco y siete. De todos modos, posteriormente, en el desarrollo de la imagen de solución a veces se añaden algunas personas más. Si se configuran demasiadas personas, el proceso se alarga, los participantes se cansan innecesariamente por estar tanto tiempo de pie, y los asistentes observadores se inquietan. En nuestra opinión, todo el proceso de una Constelación no debería durar más de 30 (máximo 40) minutos. Una y otra vez nos quedamos asombrados al ver que Constelaciones de Organizaciones abreviadas, incompletas o interrumpidas, frecuentemente llevan a soluciones igualmente impresionantes, ya veces especialmente creativas, que aquéllas que todos experimentaron como "redondas".

Actitud centrada durante la configuración y mientras los representantes se encuentran posicionados

Una Constelación es una obra conjunta. Los coordinadores bien tienen una influencia especial sobre el proceso, no obstante dependen absolutamente de la información facilitada por los representantes. Por eso es tan importante que las personas que configuren sus Constelaciones amablemente pregunten a los participantes si están dispuestos a representar a alguien de su organización; que configuren la Constelación de manera centrada y siguiendo su imagen interior; y que las personas configuradas sintonicen con las sensaciones relacionadas con su posición sistémica, para percibirlas y luego comunicarlas de forma concisa y breve. Una y otra vez se demuestra que los coordinadores deberían tomarse muy en serio y (casi) al pie de la letra los comentarios de los representantes en cada fase del trabajo. Por supuesto, también existen representantes que en las Constelaciones aportan temas personales, reescenificando patrones propios. En la mayoría de los casos, sin embargo, esto se nota rápidamente donde una persona, en diferentes constelaciones y de manera estereotipada, una y otra vez expresa sentimientos similares y frecuentemente algo dramatizados.

Una vez configurada la constelación, empezando por el cargo más alto, preguntamos a todos por sus sensaciones y emociones en sus lugares concretos y, si este fuera el caso, cuáles son sus tendencias de moverse hacia otra parte.

Los pasos hacia la imagen de solución

La estructura formal y los procesos durante las Constelaciones de Organizaciones se asemejan mucho a las Constelaciones Familiares. Durante el proceso de la Constelación nos guía sobre todo el asunto presentado. Unidos a los recursos de la persona afectada y teniendo en cuenta sus próximos pasos posibles, vamos cambiando la imagen a través de varios pasos intermedios, adecuados al asunto que el cliente presenta, de forma que sobre todo éste acabe encontrando un lugar bueno y vigoroso.

En todo este proceso nos guían preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las facultades existentes, cuáles no se aprovechan y cuáles faltan? ¿Quién está excluido y, por tanto, tiene que ser integrado; quién tiene que marcharse? ¿Sobre qué hipotecas del pasado y qué "residuos" se asienta el sistema? Los sentimientos expresados, ¿son propios o adoptados, primarios o secundarios (véase Weber, 1993)? El problema, ¿Puede ser solucionado en este nivel del sistema o tiene que devolverse a un nivel jerárquico más alto? ¿Existe la suficiente orientación en las tareas y metas, con visiones de futuro? ¿Quién podría facilitar apoyo y fuerza? El sistema, ¿se está aproximando aun estado crítico? y si así fuera, ¿a qué velocidad? ¿El sistema está tirando de una misma cuerda, o hay cargas mal repartidas, o divisiones? Las dificultades, ¿son expresión de bloqueos relacionales o estructurales? Etc., etc.

La decisión de cuáles de los senderos y temas deberíamos seguir en cada caso depende de los comentarios de los representantes y, sobre todo, de la percepción intuitiva del coordinador durante el proceso.

Si nuestra intención es la de confrontar al cliente con la gravedad de las consecuencias, quizás configuremos un posible desenlace fatal, por ejemplo, la muerte por infarto, o la dispersión y disolución total de un equipo. Muchas veces los temas son marcharse o empezar algo nuevo, o el encontrar un lugar mejor en el sistema actual. En todo caso, siempre examinamos ambas posibilidades teniendo en cuenta qué es mejor para el representante. Las personas que ocupan posiciones arrojadas son llevadas a posiciones adecuadas, los excluidos son integrados.

Aquellos que tienen prioridad (véase arriba, capítulo I), al igual que en las Constelaciones Familiares se posicionan más hacia la derecha. A la derecha de todos, o en frente de los demás colaboradores, se coloca el director o el equipo directivo. A continuación siguen los colaboradores del mismo rango, normalmente por orden temporal, es decir, según su antigüedad en la organización. Los subgrupos o departamentos se posicionan por separado, los más influyentes, más a la derecha. Si falta el apoyo de arriba, se intenta posicionar al siguiente superior de manera que la dirección del departamento en cuestión se sienta apoyada y segura (normalmente, el superior se pone detrás del director o equipo directivo). No obstante, es importante decir que ninguna de estas indicaciones debería ser aplicada como regla rígida, ni tampoco es siempre válida. También aquí, el reconocimiento en la mayoría de los casos se suele expresar verbalmente (ya través de un a inclinación), al igual que la responsabilidad por comportamientos u hechos injustos ("Siento que ...").

Ejemplo:

A una colaboradora de una gran empresa, que no hacía más que despotricar contra ésta, pero en cambio bien aceptaba, con toda naturalidad; que la empresa le pagara el seminario, le pedimos que se inclinara ante la empresa y le diera las gracias por todo lo que de ella recibía. Le costó, le fue bien y, como nos comunicó más tarde, le permitió marcharse de buena manera.

Otro ejemplo:

Un miembro de una empresa asesora estaba pensando en cambiar de empleo. La Constelación mostró que el hombre podía obtener un buen lugar en una nueva organización. Sin embargo, cuando le pedimos que él mismo ocupara ese nuevo lugar (en la Constelación), dudó y mostró sentimientos de culpa hacia el grupo en el que estaba trabajando actualmente. Sólo cuando consiguió darle las gracias al sistema antiguo por todo lo que allí había recibido, pudo ocupar su nuevo lugar con una actitud de autoconfianza.

La mayoría de las veces terminamos Constelaciones de Organizaciones sin "completarlas", siempre en el momento en que pensamos que el cliente ha recibido bastantes impulsos e indicaciones, o que ya se empiezan a percibir procesos de búsqueda en su interior. Para algunos presentamos determinadas soluciones de manera muy contrastada (por ej.: "No tienes ninguna elección, tienes que marcharte!"). A otros los enfrentamos con asuntos que permanecen abiertos; en un caso así terminamos la Constelación sin ninguna solución clara para así desencadenar los procesos de búsqueda.

Dinámicas y ámbitos especiales

Las organizaciones no quieren morir

Las organizaciones tienen la tendencia de autoconservarse, cueste lo que cueste, aunque ya sean superfluas. Así, los conflictos y desarreglos presentados, muchas veces son expresión de que una organización ha perdido su justificación de existencia, y que únicamente centra su energía restante en la lucha por la supervivencia. En este caso, pretender cambiar algo a un nivel interno y, en consecuencia, querer sostener lo existente, sería atacar en el punto equivocado.

Instituciones psicosociales

Las instituciones psicosociales frecuentemente se ven debilitadas por el hecho de depender del gota a gota de donativos caritativos, por lo que no se sienten lo suficientemente responsables de la parte económica. Por tanto, hay que encontrar un lugar para esta función.

Frecuentemente, en tales organizaciones, la orientación en las tareas se dificulta por posiciones ideológicas fundamentales o por conceptos morales. Mitos como "todos somos iguales", o conceptos de asesoramiento partidarios, como por ejemplo en el asesoramiento de mujeres violadas, se encuentran frecuentemente. También en el trabajo con Constelaciones en Organizaciones se le recomienda al asesor ponerse un poco más aliado del "perpetrador" o del "malo".

Frecuentemente, personas menos competentes se inmiscuyen en asuntos profesionales desde otros ámbitos o desde arriba. Justamente en asociaciones en las que los cargos directivos se aceptan a título honorífico, muchas veces faltan un comportamiento de dirección claro y el apoyo continuo de los colaboradores. La fluctuación de colaboradores, que tantas veces encontramos en organizaciones psicosociales, en la mayoría de los casos es señal de competencias y estructuras directivas poco claras.

Las mezclas de contexto entre asuntos privados y profesionales están al orden del día en este ámbito, sea que un matrimonio trabaje en un mismo equipo o que abra una residencia con un tercero. Las relaciones de trabajo y las privadas se encuentran entrelazadas (frecuentemente incluso a través de varios niveles jerárquicos). Así, en su tiempo libre, el supervisor juega tenis con el director de la entidad que él asesora. El alcalde sin partido, al igual que otros dos de sus colaboradores independientes, es miembro del Club de los Rotarios. Aquí, será importante destapar, desembrollar y establecer estructuras claras a través del trabajo con Constelaciones.

Los equipos psicosociales que asesoran u ofrecen terapias, presentan una especial tendencia a convertirse en grupos de auto-experiencia. En estos casos, Constelaciones con representantes para la tarea, las metas, o los clientes han probado ser especialmente útiles.

Dirección

En alguna ocasión, Bert Hellinger dijo: "La dirección es un servicio. Un pastor se convierte en pastor gracias a las ovejas, pero las ovejas no se convierten en ovejas gracias al pastor."

Los cargos directivos tienen que ser capaces de sobrellevar un cierto nivel de soledad o de estar apartados. En Constelaciones de Organizaciones frecuentemente se les ve demasiado cerca de sus subalternos, por lo que pierden la visión global. El apoyo debería venirles de un grupo de personas de su mismo nivel, o de sus superiores.

Los asesores muchas veces son invitados como aliados, o se les delegan tareas de dirección que los directores mismos no cumplen. Este hecho se manifiesta en una posición demasiado central de los asesores, por la que se convierten en miembros constantes del sistema. De la misma manera, también las supervisiones de equipo se aprovechan a veces para transferir decisiones necesarias a este ámbito.

Para los fundadores de una empresa se recomienda no admitir a otros miembros con igualdad de derechos en el equipo directivo, sino ser que éstos aporten algo realmente equivalente. Es decir, es mejor contratar a los colaboradores nuevos como empleados y reconocer sus aportaciones de otra forma.

Cuando en una organización se designan dos directores de igual rango para un departamento, las Constelaciones muestran que entre ellos se crea una relación tensa y que en el grupo muchas veces empiezan a desarrollarse procesos de división.

En la mayoría de los casos, uno de ellos tiene que marcharse. Si ambos se brindan un apoyo mutuo y la relación aún funciona, existe la posibilidad de que

ejerzan la función directiva alternativamente. Esta opción puede comprobarse en la Constelación en forma de dos imágenes consecutivas, para ver si ambos disponen de la fuerza suficiente en el cargo directivo.

Muchas veces, cuando un colaborador de una organización sube a una función directiva, no actúa como igual entre iguales en su posición de dirección; la diferencia anterior sigue influyendo. Quizás sea por eso que antaño a los aprendices se les enviaba a correr mundo.

Asesoramiento

Siguiendo el principio del orden de origen, el asesor debería ocupar el último lugar. Desde esta posición de humildad será más efectivo. La pretensión de querer cambiar algo activamente ya todo trance, es una arrogancia en este caso. En cuanto alguien, desde esta posición, intenta dar buenos consejos a otro, éste, por su propia dignidad, tendrá que rechazarlo.

A través de las Constelaciones se ve si el asesor mantiene una posición externa ya la vez influyente, hasta dónde llega su influencia, y si en el nivel en que desea actuar realmente puede hacerlo. En muchos casos, los asesores expertos encuentran *una* posición buena y de apoyo en el nivel jerárquico más alto, ala derecha del director o de la directora.

El asesoramiento únicamente tiene posibilidades de lograrse si consigue ganarse el apoyo de todas (o al menos de la mayoría) de las personas decisivas para el cometido de la empresa. Donde un asesor no dispone de este apoyo, en la mayoría de los casos pierde su neutralidad y se siente debilitado *en* el trabajo con Constelaciones.

Constelaciones de empresas familiares

El trabajo con Constelaciones con miembros de empresas familiares resulta especialmente satisfactorio y efectivo, tanto para cuestiones de sucesión como para cuestiones de gerencia y de relación. En la mayoría de los casos solemos configurar primeramente la empresa familiar y, a continuación, la familia misma.

En uno de mis próximos artículos trataré más extensamente esta faceta específica del trabajo con Constelaciones.

Gunthard Weber

Nacido en 1940, doctor en medicina, psiquiatra, asesor y terapeuta sistémico, director del Instituto de Soluciones Sistémicas en Wiesloch, Alemania.

En 1984 fundó la Asociación Internacional de Terapia Sistémica; en 1996, el Grupo de Trabajo Internacional "Soluciones Sistémicas según Bert Hellinger". Asimismo es cofundador del Instituto de Investigación y Asesoramiento Sistémicos de Heidelberg (Alemania). Desde mediados de los años 80 ofrece regularmente seminarios de asesoramiento sistémico para asesores de empresas y personal directivo. Entre las empresas asesoradas por él cuentan: Hewlett Packard, Mercedes, BMW, Alcatel, Insurances, DASA, M TU