

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Constelaciones organizacionales

"El pasado, presente y futuro se mezclan en nosotros. Estamos hechos de capas, células, constelaciones"

Anaïs Nin

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	3
El dato _____	4
Guía de Trabajo _____	5
La experiencia _____	6
Materiales _____	8
Bibliografía básica _____	8
Materiales en línea _____	8

¿Qué es?

- ü Las **constelaciones organizacionales** son una herramienta que permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en una organización para tratar de comprenderlas, corregirlas y dar claves de solución mediante la visualización de los conflictos a través de una técnica visual de origen terapéutico.
- ü En una sesión de constelaciones se pide al cliente que configure espacialmente su problemática, que ponga fuera y externalice la **imagen mental** que tiene del problema a través de símbolos ó personas que actúan como representantes de los elementos de este problema. Esta ordenación de los representantes en el espacio permite al cliente ver lo que está sucediendo en la organización desde un punto de vista global y acceder a

posibles soluciones que han estado ocultas y bloqueadas durante mucho tiempo en **dinámicas invisibles**.

Ü El término **constelación** hace alusión al hecho de *representar fuera* (en un espacio, como una sala) las relaciones entre los agentes que intervienen en el problema a resolver creando entre ellos un **mapa de relaciones** similar a los mapas astronómicos con que los antiguos representaban las constelaciones.

Ü La técnica tiene su origen en la **terapia familiar y sistémica** de Bert Hellinger, que consiste en crear representaciones inconscientes exteriorizadas en forma de imágenes espaciales para visualizar los conflictos o el patrón relacional. Esta representación espacial es una **recreación a escala** del conflicto o problema a resolver que permite ver el sistema como un todo de relaciones.

Los principios teóricos en los cuales se basan las **constelaciones organizacionales** son:

§ **Derecho a la pertenencia:** una organización es un sistema y todo el mundo ha de sentirse parte integral. Si se despiden arbitrariamente o no se mantiene la lealtad a la organización, se genera un desequilibrio

§ **Dar y recibir:** debe haber un equilibrio entre lo que aporta la organización y lo que se saca de ella. En las organizaciones hay una **contabilidad interna** de lo que se ha dado y se ha negado a cada uno que se transmite en el tiempo. Los desequilibrios como la entrega excesiva o explotación dañan el sistema

§ **Órdenes jerárquicos:** hay un orden de precedencia que hay que respetar. Órdenes evidentes como que la dirección está por encima, pero también **órdenes tácitos o inconscientes** como la antigüedad en una organización crea una precedencia implícita por encima de las personas que acaban de llegar aunque estén dentro del mismo nivel jerárquico

Ü La teoría de **constelaciones** sostiene que cualquier **alteración del orden del sistema**, como un despido injusto, un trato desigual o la salida accidentada de uno de los socios fundadores, crea una perturbación que, aunque pasara mucho tiempo, se **hereda** y se fosiliza alterando el funcionamiento de toda la organización.

Las principales características de esta técnica son:

§ Suele usarse en sesiones de *coaching* individuales y anónimas

§ Es un enfoque sistémico centrado en la solución

§ Las sesiones son cortas, de una o dos horas, y hacen aflorar mucha información oculta en poco tiempo

- § Dependiendo del estilo del facilitador y del tema propuesto, pueden generar cierta intensidad emocional por parte de algunos participantes
- § Es una técnica originaria de Europa Central muy innovadora y aún poco desarrollada en la Europa Occidental y en la Europa Meridional
- ü Las principales áreas de aplicación de las constelaciones organizacionales son muy amplias porque son una manera de observar la organización, unas lentes con las cuales mirar la realidad: liderazgo, fusiones, análisis de estructuras de poder, situaciones de conflicto, problemas de las empresas familiares, comunicación o motivación; y, en menor medida: selección o traslado de personal, introducción de nuevos productos en el mercado o desarrollo de nuevos procesos o áreas de trabajo en una empresa u organización.
- ü Los críticos con esta técnica señalan que:
 - § Las diferencias entre el sistema familiar y el sistema organizativo son notorias. Si el facilitador no tiene en cuenta estas diferencias, puede haber problemas
 - § Es difícil medir el impacto porque no es un proceso con objetivos preestablecidos sino una vía hacia el diagnóstico que ayuda al cliente a desbloquear una situación y encontrar las soluciones por sí mismo
 - § Prima demasiado las apelaciones a la jerarquía, a la tradición y a la aceptación de un supuesto orden natural
 - § Los principios terapéuticos en qué se basa no están aún sostenidos por un *corpus* empírico suficientemente amplio

Herramientas

- ü **Facilitador:** es el profesional que dirige la sesión, normalmente formado en psicología o en técnicas de *coaching*. Hace preguntas al cliente y a los representantes sobre cómo se sienten y supervisa las sucesivas reordenaciones de la constelación hasta identificar la posición que resulta más armoniosa.
- ü **Cliente:** es la persona por quien se hace la sesión. Describe al facilitador la situación de la organización y cuál cree que sería una buena solución. Después elige las personas que harán de representantes, las coloca intuitivamente y comunica al facilitador la reacción que siente ante las diferentes relaciones espaciales que se dan entre ellos.

- ü **Representantes:** cuando se hace una sesión con representantes (y no con símbolos), los representantes no conocen al cliente y no tienen información previa sobre el conflicto. Pueden ser o bien clientes que hacen de representantes en las sesiones de otros clientes o actores. Su función es representar los agentes que intervienen en el conflicto planteado por el cliente. Los representantes pueden hacer de:
 - § **Personas individuales:** un jefe, un compañero, etc.
 - § **Entidades complejas** como todo un departamento, los proveedores, los clientes o organizaciones enteras en el caso de una fusión
 - § **Entidades abstractas** como los elementos del Cuadro de Mando Integral o de un proyecto concreto

- ü La función del representante es permitir que el cliente **visualice el conflicto**. Pero su rol no sólo es pasivo: los representantes deben comunicar sus **sensaciones corporales** (calor, frío, dolor, etc.), **pensamientos** sobre los demás en la constelación (interesado, indiferente, receloso, etc.) o **emociones** (rabia, tristeza, etc.). Los representantes también pueden sentir un **impulso de moverse** en una determinada dirección alterando la constelación.

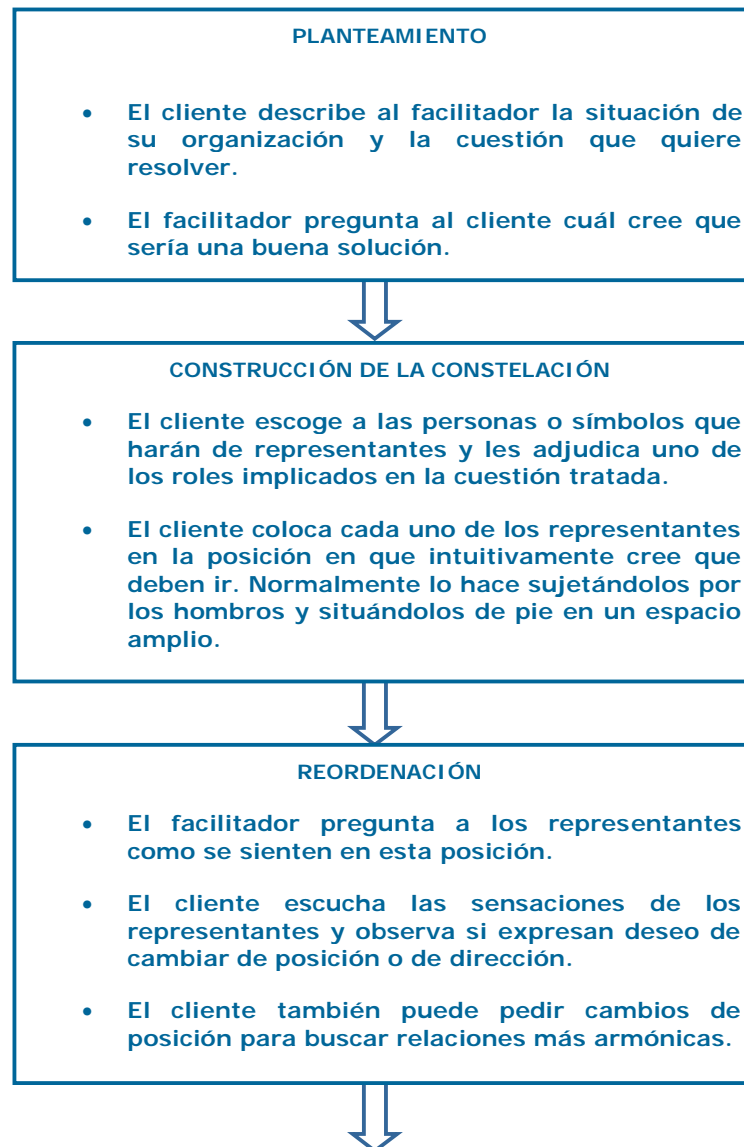
- ü **Posibles explicaciones de por qué funciona:**
 - § **Inconsciente colectivo:** según Jung existe un sistema psíquico común a todos los individuos, integrado por formas preexistentes llamadas arquetipos. Los representantes canalizarían dichos arquetipos ayudando a visualizarlos
 - § **Proyección de patrones sistémicos:** al ver el representante que hace de sí mismo, el cliente observa su sitio desde fuera en relación a la totalidad del sistema. Esto le permite ver el problema con objetividad y desapasionamiento
 - § **Escenificación de dramas psíquicos:** en relación a otras técnicas terapéuticas teatrales como el psicodrama o el grito primario, las constelaciones permiten aflorar dinámicas ocultas inconscientes y reprimidas mediante técnicas visuales y espaciales, a diferencia del acento en el lenguaje del psicoanálisis clásico

El dato

Según las encuestas contenidas en la tesis doctoral *Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones* de Francisco Gómez Gómez, el porcentaje de personas convencidas de la utilidad de las constelaciones para

resolver problemas laborales pasa del 46% antes de la sesión al 77% inmediatamente después de la sesión y al 85% un mes después de la sesión.

Guía de Trabajo





INSERCIÓN Y DIAGNÓSTICO

- El cliente toma el lugar del representante que hacía de él. Mediante esta inserción en la constelación pasa de verse desde fuera del sistema a verse desde dentro.
- El facilitador interpreta las diferentes configuraciones y cambios de la constelación para ofrecer un diagnóstico al cliente.
- La constelación acaba cuando se llega a una ordenación estable o cuando el cliente expresa su satisfacción con el diagnóstico y la reflexión generada por todo el proceso.

La experiencia

La confidencialidad que a menudo rodea el trabajo con las constelaciones en el ámbito organizativo dificulta encontrar experiencias para compartir. En las cuatro expuestas a continuación sólo se menciona el sector al que pertenecen y nos han sido facilitados por Oscar Rodríguez, *Coach* sistémico y Presidente de *EURASYC*.

1. GRAN EMPRESA INDUSTRIAL

El cliente: Gerente de una gran empresa industrial, que fabrica, entre otras cosas, maquinaria para la creación de puertas de automóvil.

ü Los montadores (personas que instalan y calibran las máquinas producidas en la empresa del cliente) siempre han tenido quejas, y reivindicaciones salariales y vacacionales. El cliente quiere ver cómo atajar ó abordar esa conflictividad.

Solución: trabajando con el cliente éste pudo ver que realmente, para la mayoría de sus propios clientes (empresas a menudo localizadas en países en vías de desarrollo), el principal motivo interno de compra no es la marca, ni el precio, sino la calidad del montado, calibración y mantenimiento de la maquinaria (muy compleja).

Los montadores, consciente ó inconscientemente saben eso, y ven que son de los que menos ganan en la empresa, y que soportan largos periodos fuera de su casa, con muchas horas de trabajo cuando están en el extranjero (además de cierta sensación de peligro en algunos de esos países, donde existe menos seguridad que en España).

Por eso tienen esas reivindicaciones, que son, por tanto, lícitas.

La manera de terminar con ellas, y conseguir potenciar la calidad del recientemente descubierto principal motivo de satisfacción para el propio cliente de esta empresa industrial, es efectivamente dar una respuesta favorable a las peticiones de los montadores, al menos en parte.

2. GRAN EMPRESA DE DETERGENTES

El cliente: Consejo de dirección de una gran empresa de detergentes

Ü El Jefe de Ventas tiene últimamente actitudes muy perjudiciales para la empresa. Sin embargo, él es el interlocutor con la mayoría de sus grandes clientes, y se teme que si se le despide, varios de estos se vayan con él.

Solución: trabajando con el cliente éste pudo ver que la verdadera vinculación de sus grandes clientes en este caso concreto era para con la empresa, y no para con el Jefe de Ventas, y que su sustitución por tanto no tendría grandes impactos negativos.

La empresa despidió a este Jefe de Ventas, y un tiempo más tarde sus grandes clientes no sólo habían permanecido fieles, sino que reportaron que estaban mucho mejor con el nuevo Jefe de Ventas, haciendo comentarios sobre algunos comportamientos del antiguo, que no les gustaban.

3. GRAN EMPRESA DE SEGUROS

El cliente: Alto Directivo de una gran empresa de seguros

Ü Se acaba de realizar una reestructuración para orientarse más a sus asegurados, que ha conllevado muchos cambios de puesto, y de residencia. Ahora existe gran conflictividad e insatisfacción en la plantilla, y se quiere ver por qué, y cómo actuar.

Solución: trabajando con el cliente éste pudo ver que la reestructuración conllevó, por un lado, muchos cambios en la jerarquía y en algunos salarios, que fueron mal vistos por algunas personas.

Así, algunos percibieron agravios comparativos: “¿por qué le suben el sueldo a él y a mí no, si realizamos la misma tarea?” (equilibrio entre dar y recibir).

Por otro lado, muchas personas que llevaban muchos años en la compañía llevaron mal el cambio de residencia (junto con sus familias), que no se compensó con un incentivo económico.

Finalmente, también pudo comprobar que en la práctica la reestructuración no estaba tan enfocada al servicio a sus asegurados como se pensaba. Se estaba perdiendo al asegurado del punto de mira, cuando este reenfoque era aquello que se suponía había provocado toda la reestructuración.

4. EMPRESA FAMILIAR

El cliente: empresa familiar de tamaño mediano-pequeño

ü Existen conflictos constantes entre las hermanas mayores, que ocupan un cargo jerárquico inferior, con la hermana pequeña, que es la Gerente.

Solución: trabajando con el cliente éste pudo ver que la raíz está en mezclar lo personal-familiar con lo profesional.

Las hermanas tratan a la Gerente como hermana pequeña, y esa situación crea envidias, susceptibilidades, y tensiones, que les restan energía para su labor diaria, y les causa malestar personal.

También experimentaron cómo se sentirían las hermanas mayores si fuesen capaces de aceptar el liderazgo de su Gerente (hermana pequeña), y cómo eso afectaría positivamente al resultado de su trabajo y a su organización .

Materiales

Bibliografía básica

Rodríguez, Oscar. *Ser Jefe. Una guía práctica, desde la sistémica*. Barcelona: Bubok, 2010. (www.serjefe.net)

Echegaray, Guillermo. *Para comprender las constelaciones organizacionales*. Estella: Verbo Divino, 2008.

Horn, Klaus i Brick, Regine. *Invisible Dynamics. Systemic Constellations in Organisations and in Business*. Heidelberg: Carl Auer International, 2005.

Weber, Gunthard. *Felicidad dual – Bert Hellinger y su psicoterapia sistémica*. Barcelona: Herder, 2006.

Materiales en línea

Echegaray, Guillermo. "Las constelaciones organizacionales: una tecnología social del futuro". *Capital Humano*, mayo del 2009

Artículo sobre cómo las constelaciones organizacionales pueden permitir un acceso rápido a la experiencia real de las organizaciones.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=7993

Weber, Gunthard. "Constelaciones en las organizaciones". *Escuela de Constelaciones Sistémicas*.

Artículo de uno de los pioneros en trasladar las constelaciones del ámbito familiar al laboral.

<http://www.peterbourquin.net/beta/index.php?seccio=texto&id=1>

Asociación Internacional EURASYC

Web de la mayor asociación internacional en la materia. La web tiene bibliografía ampliada y datos de facilitadores en cada país .

<http://www.eurasyc.eu>

Geiserworks

Web con varios artículos sobre el tema y una bibliografía.

<http://www.geiserworks.com/>

CS systemic coaching

Consultora pionera en la aplicación de las constelaciones organizacionales en España.

<http://www.cs-coaching.com>

Libros sobre constelaciones organizacionales

Bibliografía comentada con muchas referencias en inglés, francés y portugués.

http://www.talentmanager.pt/talent_manager_1_000034.htm