



Las constelaciones organizacionales: Una tecnología social del futuro

Las constelaciones organizacionales son una novedosa herramienta que permite acceder a las dinámicas sistémicas que se desarrollan en las empresas. Éstas tienen que ver con el papel que están jugando en el método los principios sistémicos de derecho a la pertenencia, orden y equilibrio entre dar y tomar. El procedimiento singular de las constelaciones organizacionales permite un acceso a la experiencia real de las empresas, de otra forma inalcanzable. A la vista de su rápido desarrollo se puede prever el importante papel que las constelaciones cumplirán en el futuro.

GUILLERMO ECHEGARAY INDA, doctor en Filosofía, psicólogo y director del centro Guillermo EcheGARAY – Taller de Psicología

Una de las consecuencias de la crisis económica que vivimos consiste en la constatación de que las soluciones del pasado no nos sirven en el presente. Los actuales planes de emergencia no son sino meros parches para reparar el descosido pero, con todo, se percibe que el pasado no vale ya y que las soluciones han de venir de un futuro que está aún por emerger. La otra

consecuencia, aun más evidente, es que en esta aldea global en la que vivimos, todo está conectado con todo y, así, el escándalo de las *subprime* americanas repercute en el puesto de trabajo en cualquier localidad española. Por eso, las respuestas parciales, locales o, incluso, nacionales resultan insuficientes. En definitiva, que la crisis nos enseña a percibir la realidad sistémicamente, donde todo está en conexión, donde, como en el proverbio chino, el aleteo de una mariposa provoca un huracán en el otro extremo del planeta. Pues bien, desde otro contexto, las constelaciones organizacionales son una tecnología, una herramienta que permiten mirar a la realidad de nuestras organizaciones teniendo en cuenta estas claves que se intuyen fundamentales en el horizonte: que las soluciones han de venir de un futuro emergente y que esas soluciones solo serán de raíz si son sistémicas.

¿Por qué tantos planes de formación no logran mejorar la motivación de este departamento anquilosado en viejas formas de trabajar? ¿Por qué persiste la murmuración a pesar de múltiples *outdoors* que se han llevado a cabo en esta empresa? ¿Por qué

FICHA TÉCNICA

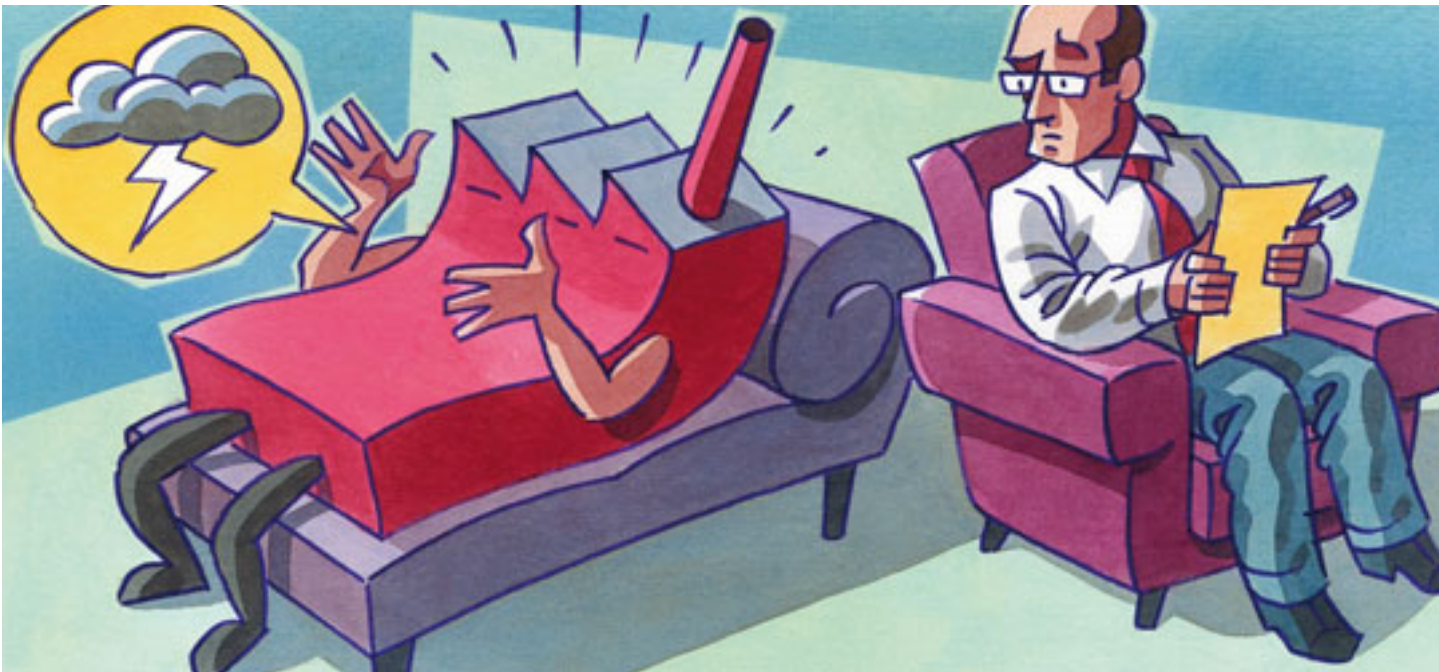
Autor: ECHEGARAY INDA, Guillermo.

Título: Las constelaciones organizacionales: Una tecnología social del futuro.

Fuente: Capital Humano, nº 232, pág. 88, Mayo, 2009.

Resumen: Las constelaciones organizacionales están todavía en sus comienzos. Se trata de una herramienta novedosa que permite acceder a las dinámicas sistémicas que se desarrollan en las organizaciones. Éstas tienen que ver con el correcto o incorrecto papel que están jugando en el método los principios sistémicos de derecho a la pertenencia, orden y equilibrio entre dar y tomar. El procedimiento singular de las constelaciones organizacionales permite un acceso a la experiencia real de las organizaciones que otras herramientas no alcanzan. A la vista del rápido desarrollo de las constelaciones se puede prever el importante papel que cumplirán en el futuro.

Descriptor: Organización / Constelaciones Organizacionales / Perspectiva Sistémica / Coaching.



después de sucesivas reorganizaciones de departamentos, gestión de procesos, etc., no hay manera de lograr que un proyecto nuevo salga adelante en esta otra y el pesimismo se esté adueñando incluso en el comité de dirección? Seguramente cualquier director de Recursos Humanos se habrá topado antes o después con estas y otras preguntas parecidas.

Desde el pensamiento sistémico en el que se apoyan las constelaciones organizacionales, la respuesta a estas preguntas se fija en el "orden" que se haya podido quebrar en la empresa u organización. No es tanto cuestión de déficits o limitaciones personales (sea de los líderes de la empresa, de un equipo, o de los trabajadores) sino que entendiendo a la organización como un organismo vivo, el síntoma que se percibe no es sino expresión de un desequilibrio en la organización que la constelación tratará de reparar. Y esta vuelta al equilibrio se logrará, a partir de la constelación, contando con las fuerzas que la organización misma tiene y que puede desplegar en el futuro. Lo pasado es historia; el futuro es lo que está por abrirse.

EL ORIGEN DE LAS CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES

Nacieron en Centroeuropa como hermanas pequeñas de las constelaciones familiares. Desde finales de los 80 se había constatado que la aplicación de esta herramienta se mostraba muy efectiva en la resolución de ciertas cuestiones que tenían su origen en la familia. Depresiones, incapacidad de vivir la vida con ilusión, problemas con hijos o padres, dificultades en las relaciones de pareja, etc., adquirirían una nueva comprensión y movimientos efectivos hacia la solución cuando se creaba un marco en el que dichas cuestiones eran representadas en una especie de escenario y quien las padecía veía con sus propios ojos cuál era el mejor movimiento hacia la solución.

Inmediatamente se planteó que si esta tecnología era útil para resolver dificultades en

Sorprendentemente, toda clase de problemas adquirirían una comprensión nueva vista a la luz de las organizaciones organizacionales



un sistema como el familiar, ¿por qué no lo podía ser también para indagar en las cuestiones que acechan a empresas y organizaciones? Y se comprobó que también funcionaba. Toda clase de problemas adquirirían una comprensión nueva a la luz de las constelaciones organizacionales. Pero, ¿qué es lo novedoso que traía esta herramienta?

EL PROCEDIMIENTO

Sin duda, la metodología misma de la constelación no dejaba de sorprender y todavía hoy hace sospechar a más de uno. En una constelación se le pide al cliente que “represente” espacialmente su cuestión o dificultad. Si, por ejemplo, se trata de las dificultades en motivación o comunicación en un departamento tras su fusión con otro, se le va a pedir que elija representantes (personas) para cada uno de esos departamentos y, en este caso también, de algunas personas significativas: empleados, director del departamento, director general e incluso la empresa y los clientes de la misma. No se trata de que estos representantes se imaginen o piensen como el director general o como el departamento de producción de esta empresa. Para empezar, los representantes en una constelación no tienen por qué saber nada de la organización “real”. Y, sin embargo, lo llamativo de la metodología de las constelaciones es que dichas personas, dispuestas en una sala con la intención de representar a dichos elementos, van experimentando sensaciones: de atracción, rechazo, deseos de moverse en una dirección u otra, frío o calor, agrado o desagrado, etc., que curiosamente, se corresponden con aquello que está ocurriendo en la organización real. Todavía más, aquello que ocurre en esa “representación” permite acceder a claves de solución que hasta entonces le estaban encubiertas al cliente y que al “ver” aquella imagen de su organización representada, él mismo acaba por reconocer.

¿Puede darse un fenómeno así? ¿En qué se basa esta experiencia? Es la pregunta que

en cada sesión de trabajo con constelaciones organizacionales se me plantea una y otra vez. Todavía hoy en día el fenómeno de la “percepción representativa” (que así se llama) sigue siendo objeto de indagación y estudio científico. Hasta ahora, la hipótesis más extendida es que se trata, como su propio nombre indica, de ciertas capacidades perceptivas que todos tenemos y que, encuadradas en unas determinadas condiciones –el contexto de la constelación– se ponen en funcionamiento. Dicho de otro modo, como Michel Polanyi ha hecho, todos sabemos más de lo que creemos saber; hay una gran cantidad de conocimiento implícito y tácito que está ahí, del que no nos damos cuenta inmediatamente y se nos escapa, pero que tiene mucho que ver con la comprensión profunda de los problemas que nos preocupan. Las constelaciones organizacionales con su peculiar metodología logran crear un lenguaje que se representa espacialmente (en medio de una sala) y se comprende grupalmente (entre todos los que participan junto con el cliente y su cuestión) en el que se accede a ese conocimiento tácito, muy cercano a la experiencia, y que tiene tanto que ver con la solución de muchos problemas.

Con todo, la particular metodología de las constelaciones es solo como el envoltorio de esta tecnología. Aunque el procedimiento de las constelaciones tiene algo de fascinante, lo más importante de las mismas no está en dicho procedimiento sino en las comprensiones profundas a las que las constelaciones acceden. Lo más importante de las constelaciones no es *cómo* se hacen sino *dónde* nos llevan. Un texto de Shakespeare podrá representarse en la mejor sala de Madrid en función especial, con decorados y actores ataviados con todos sus ornamentos, o en ropa de calle en medio de un ensayo, o incluso leerlo en una edición de bolsillo que regalan con el dominical del periódico y, sin embargo, seguirá siendo la misma obra de teatro. Quizá una de estas versiones ayude más al lector o espectador y, aun así, todas ellas reflejan la misma obra de Shakespeare, el contenido profundo de la misma. De igual modo, las constelaciones pueden “actuar” en una sesión de taller grupal con un cliente, un equipo o distintos miembros de una organización, una sesión individual de *coaching* sistémico o incluso sin constelación, comprendiendo las dinámicas profundas que se

Las empresas cuentan con planes de formación, productos de consultoría y métodos de análisis para diseccionarlas desde múltiples perspectivas y, aún así, naufragan por dejar de lado la experiencia

nos revelan de una empresa u organización. Pero entonces, ¿cuáles son esas comprensiones profundas que las constelaciones organizacionales han logrado mostrar de lo que se refiere al mundo de las empresas y organizaciones?

LOS PRINCIPIOS SISTÉMICOS APLICADOS A LA ORGANIZACIÓN

Las empresas y organizaciones están llenas de planes de formación, productos de consultoría y métodos de análisis que son capaces de diseccionarlas desde múltiples perspectivas. Pero, por lo general, muchas de estas naufragan por el mismo ángulo: se dejan de lado la experiencia. El "punto ciego" de la ciencia contemporánea es la experiencia, solía decir el neurobiólogo chileno Francisco Varela. Nuestros métodos de análisis están llenos de datos, cifras, brillantes presentaciones en Power Point, pero la mayor parte de las veces llegan demasiado tarde, cuando la experiencia ya ha ocurrido y en no pocas ocasiones no son sino "análisis/parálisis". Necesitamos una nueva cualidad de atención e intención para aplicarla a nuestras empresas y organizaciones. Al final, aquello que diferencia a una empresa u organización que triunfa de la que fracasa no suele ser tanto lo que hace o cómo lo hace

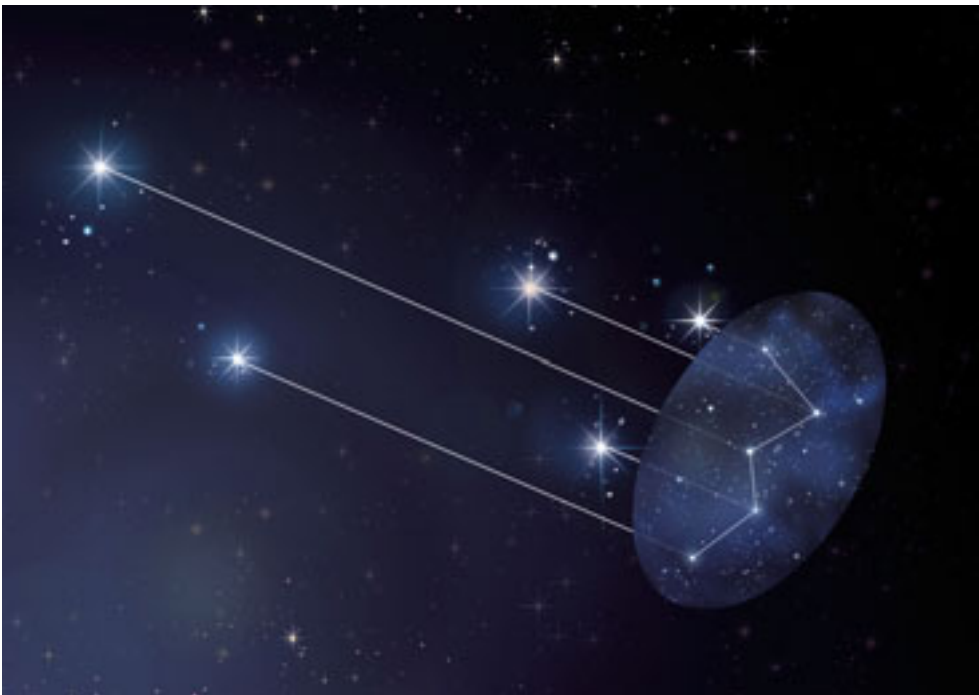


sino la fuente, el lugar íntimo desde el que actúa. Desde ahí es desde donde surge el liderazgo y la acción social efectiva. C. O. Scharmer ha observado cómo las distintas interacciones que se dan en las organizaciones se pueden agrupar en cuatro modelos:

1. Modelo "descarga" (*downloading*): el que se da cuando aplicamos un esquema ya conocido y reconfirmamos nuestros juicios anteriores.
2. Modelo factual: prestamos atención a los hechos y a los datos que confirman o refutan informaciones anteriores.
3. Modelo empático: cambia el lugar desde donde interactuamos y con un "corazón abierto" entramos en el mundo del otro o lo otro.
4. Modelo generativo: cuando conectamos con un ámbito más profundo y amplio de actuación y observamos y escuchamos el campo emergente de la máxima posibilidad futura.

Raramente nuestras instituciones y organizaciones van más allá del modelo 2, o en todo caso del 3. Y, sin embargo, las graves cuestiones que nos acechan están demandando abrirse al nivel 4. Pues bien, el mismo Scharmer señala que las constelaciones organizacionales son una herramienta particularmente apta para "presenciar" la experiencia y acercarse a ese conocimiento de las organizaciones que puede posibilitar el modelo 4. Y es que las constelaciones organizacionales permiten acceder a las cuestiones sistémicas de raíz al tiempo que abren una puerta a la expresión de esa posibilidad futura emergente. Pero, ¿qué se quiere decir con "cuestiones sistémicas de raíz"?

Todos entendemos qué es una organización o empresa sana. En una organización así los empleados se sienten bien y trabajan eficientemente, la organización cumple los objetivos para los que inicialmente se creó en su sociedad y se da un vivo intercambio entre la sociedad y el "mundo exterior". En resumidas cuentas y percibida intuitivamente, una organización "sana" es aquella en la que a uno le podría gustar trabajar. En una organización así, se puede oír: "Me siento en mi sitio". "Aquí hay energía". "Sabemos para lo que estamos en esta empresa". Lo contrario serían expresiones del tipo: "Aquí hay algo que no funciona".



“Tenemos problemas de comunicación”.
 “No siento que pueda desarrollar todas mis capacidades en esta empresa”.

Dicho así, pudiera parecer que el asunto de transformar una organización problemática en una sana sería cuestión de resolver cuestiones personales o problemas prácticos: de comunicación, motivación, rendimiento, etc. Sin embargo, el pensamiento sistémico nos enseña a ver que el todo es más que la suma de partes, que una organización es una entidad viva y, como tal, las dinámicas del todo influyen en y por encima de los individuos que la constituyen. Así, comprendiendo las dinámicas que están a la base de los problemas de la organización podremos dar salida a estas cuestiones. Más aún, se ha comprobado cómo muchos de estos problemas de comunicación o falta de motivación tienen raíces sistémicas. Sin ir más lejos, ¿cómo explicar si no el que un profesional inteligente, preparado y competente en una organización determinada se comporte como un perfecto inútil mientras que en otra similar pueda dar el 120 por cien de sus capacidades? He aquí un abanico más amplio de dinámicas sistémicas típicas, unas sanas y otras problemáticas:

- Para hacer frente a las complejidades del mercado, varias empresas –unas familiares, otras no– se fusionan. Esperaban que después de unos años de incertidumbre,

la cosa saliese a flote, pero a pesar de los muchos esfuerzos la cuenta de resultados no va. Algunos dicen que se trata de las dificultades del sector, pero es que está habiendo demasiados mandos intermedios “quemados”.

- La dirección del departamento de producción se encuentra con una serie de indicadores negativos que señalan que algunas áreas del departamento están bajo una presión excesiva. Llevan demasiado tiempo intentando corregir estos desajustes pero hagan lo que hagan parece que nunca es suficiente. De hecho, últimamente la tasa de bajas por enfermedad ha aumentado considerablemente.
- El ayuntamiento del municipio necesita encargar un evento cultural. Aunque durante años confió en una empresa de la localidad, esta vez se ha presentado una empresa joven y dinámica. Les han hecho una interesante propuesta a un buen precio que por primera vez tiene en cuenta aspectos de sostenibilidad. Los miembros de la corporación que han visitado la empresa han apreciado la vitalidad, energía y ganas de hacer bien las cosas que se desprendía en aquel lugar.
- En cambio, esta otra empresa, llena de personal capacitado, inteligente y responsable, que ha hecho una gran inversión para re-

novar sus equipos, lleva un largo periodo de tiempo sin encontrar clientes. Es como si todavía no se hubiese repuesto del golpe que supuso para ellos la muerte en accidente de coche de dos de sus trabajadores.

- Tres de los cinco equipos de producción de esta empresa mantienen consistentemente un buen espíritu de trabajo y capacidad de solución de problemas. Y esto se da independientemente de que algunos de los trabajadores y líderes de los equipos estén permanentemente rotando.

¿Quién no conoce estas u otras situaciones similares? Es aquí donde se insertan los principios sistémicos que las constelaciones ponen de manifiesto y pueden ser aplicados al mundo de las organizaciones. De manera concisa tales principios señalan que una organización estará viva y saludable cuando tenga en cuenta que cada uno de sus miembros tiene igual derecho a tener su puesto dentro del sistema, hay un orden correcto de posiciones dentro del sistema y, en cualquier intercambio, tiene que haber un adecuado equilibrio entre dar y tomar.

a. Derecho a la pertenencia. En una organización sana todos sus miembros son y se sienten reconocidos por lo que son. Y esto atañe no solo a los miembros actuales sino a todos aquellos que han contribuido con su esfuerzo o han tenido una significación especial para el crecimiento o supervivencia de la organización. En este sentido, los fundadores y cualquiera de los que tuvieron una relevancia en la historia de la empresa han de ser tenidos en cuenta. Y no sólo personas: a veces valores esenciales que han quedado olvidados representan un elemento importante al que hay que dar su verdadero puesto.

Por ejemplo, un empresario inteligente y bien preparado estaba pensando en vender su empresa a una multinacional. A pesar de los múltiples intentos y energía que había desplegado para hacerla prosperar no había manera de sacarla del agujero. Con la ayuda de una constelación se pudo comprobar la influencia que estaba teniendo en todo ello la salida conflictiva y algo manipulativa de uno de los antiguos socios. Es como si la figura de aquel socio todavía estuviese muy presente en la empresa actual y frenase cualquier intento de progreso.

Una organización sana se dirige hacia el futuro, pero tiene presente en su memoria a sus fundadores, a sus actores principales, los valores y todos los esfuerzos de tanta gente que ha hecho posible que la organización esté hoy donde está. Ese reconocimiento del pasado es para la organización una fuerza que apoya el desarrollo futuro de la misma.

b. Orden. Una organización sana mantiene una adecuada jerarquía de posiciones dentro del sistema. Este orden tiene que ver con los objetivos. La persona o el elemento que vela por la supervivencia del sistema y crea la estructura para que dicho sistema subsista ocupan el primer lugar en la jerarquía. Quien se encarga del desarrollo interno del sistema ocupa la segunda posición, y así en adelante. Cuando cada elemento está en su sitio, el sistema, la organización está tranquila y puede funcionar adecuadamente. Cuando las personas están desajustadas, todo el sistema lo padece. La secretaria que está sobrecargada de responsabilidad y ejerce las funciones de dirección no solamente corre el peligro de quemarse rápidamente sino que, probablemente, toda la organización padecerá ese desajuste: el liderazgo será débil, los mandos intermedios estarán recelosos y tenderán a no cumplir, etc.

El ejemplo anterior resulta claro. Hay otros ejemplos clásicos que pueden no serlo tanto y que resultan de un problema de falta de orden en el sistema. Así, en un centro hospitalario, el primer lugar (sistémicamente hablando) corresponde a la gerencia, después vendrían los médicos, las enfermeras y los celadores. A menudo, cierta tensión organizacional en un hospital tiene que ver con que los médicos, que efectivamente se ocupan de llevar adelante los objetivos para los que la organización se creó, ven como incómodos compañeros de sistema a la gerencia; o incluso también, a las compañías de seguros o a la delegación de Sanidad.

Según la cuestión que se esté planteando, la gerencia tiene que estar en el primer puesto porque es ella quien se encarga (obteniendo los recursos del exterior) de que la organización perviva.

c. Equilibrio entre dar y tomar. Cada uno dentro de su puesto contribuye con



En una organización sana todos sus miembros son y se sienten reconocidos. Atañe a todos los que han contribuido con su esfuerzo o han tenido una significación especial para el crecimiento empresarial

su trabajo y recibe de la organización en un continuo intercambio que puede ir creciendo a lo largo del tiempo. La forma de tomar de la organización no es sólo a través del salario, sino también a través de incentivos, promociones y otras formas de reconocer y valorar la función que uno realiza. Este intercambio en la organización no es únicamente el de los trabajadores con su empresa, sino que también se da entendida la organización como un todo. Siempre va a haber un intercambio constante entre la organización y sus clientes, sus proveedores, el entorno en el que esta se encuentra, etc. La organización vital y sana mantendrá un intercambio dinámico y siempre creciente, no sólo en cantidad sino también en calidad. Una organización que lleva muchos años en funcionamiento se ha vuelto por sí misma importante porque a través de este intercambio está conectada con muchas familias, gente que dio el mejor de sus esfuerzos por la organización.

Pues bien, a través de la particular coreografía que se desarrolla en una constelación organizacional el cliente, ayudado por el facilitador de la constelación y todos los representantes, va a poder entender y corregir las dinámicas sistémicas fallidas en la organización. La constelación no apunta al pasado sino que desde la observación de lo que está actuando hoy en la organización se dirige la solución posible en el futuro. La singular forma de proceder de una constelación hace que se pueda percibir a la organización como un organismo vivo, y por lo mismo, permite acceder a la fuente de donde esta organización encontró su fuerza y energía y lanzarla al posible escenario futuro que está aun por surgir.

EL FUTURO DE LAS CONSTELACIONES

El desarrollo de las constelaciones organizacionales está todavía en sus comienzos. No obstante, el dinamismo de las mismas

es asombroso. Cada vez que asisto a un nuevo congreso de constelaciones organizacionales no deja de sorprenderme el vertiginoso desarrollo que han adquirido las mismas. La herramienta es tan versátil que permite adecuarse e incorporar multitud de aplicaciones. A partir de las constelaciones organizacionales clásicas en las que se representaban los elementos individuales de una organización (por ejemplo, la empresa misma, la dirección general, los distintos departamentos, los empleados y los clientes) se han incorporado notables desarrollos. Así, por ejemplo, se han transferido varias herramientas propias del mundo de la consultoría al formato de una constelación, de modo que podemos hacer una constelación de la *Balanced Score Card*; se han desarrollado constelaciones destinadas a la selección y recolocación de personal; se han ideado constelaciones, como el *Tetralemma* de Matthias Varga von Kibéd, particularmente útiles en la toma de decisiones difíciles; o se va aplicando esta herramienta para trabajar en armonía con un equipo directivo.

La constelación tiene su momento oportuno y, por ello, es conveniente darle un sitio dentro de un proceso global de consultoría o en un *coaching* individual o de equipos. Es más, sé de algunas grandes empresas europeas que periódicamente utilizan las constelaciones en algunos de sus consejos de dirección. Todavía estamos lejos de saber cuáles son los límites de esta tecnología social, pero ya hoy es un instrumento particularmente útil para ponernos en contacto con la experiencia real de las organizaciones, llegar a la fuente desde la que estas actúan y encontrar soluciones que abran el futuro. ▲

BIBLIOGRAFÍA

ECHEGARAY, G. *Para comprender las constelaciones organizacionales*. Ed. Verbo Divino, Estella 2008.

SENGE, P., SCHARMER, C.O., JAWORSKI, J., FLOWERS, B.S. *Presence. An exploration of Pro-found Change in People, Organizations, and Society*, Doubleday, New York 2005.

SCHARMER, C.O. *Theory U. Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*, Sol, Cambridge, Mass. 2007.

STAM, J.J. *Fields of Connection. The Practice of Organisational Constellations*, Uitgeverij Het Noorderlicht, Groningen 2006.