

Constelaciones en organizaciones y empresas (CO) w

El trabajo de Constelaciones Sistemáticas es un método novedoso y sorprendentemente eficaz para obtener información relevante y sacar a luz los disfuncionamientos en empresas u otras organizaciones.

Las CO surgen en 1995 como un nuevo planteamiento dentro del enfoque sistémico de las organizaciones, cuando Bert Hellinger le pide al Dr Gunthard Weber que aplique los planteamientos de las constelaciones familiares (CF) a las empresas y demás organizaciones.

En todos los sistemas rigen ciertas leyes. Algunas de éstas son conocidas y han sido convenidas por sus miembros, otras se desarrollan durante la historia de la empresa u organización y no son del conocimiento de los miembros, pero siguen actuando. A menudo, si se transgreden, consciente o inconscientemente, provoca la falta de motivación por parte del personal y produce un funcionamiento poco satisfactorio de la empresa en su conjunto. Apareciendo bloqueos personales o de relaciones interpersonales Ninguna empresa puede tener éxito, si el potencial de los miembros se encuentra bloqueado. La productividad y el éxito de una empresa u organización aumenta con el bienestar de los miembros de la misma, es decir, si los miembros de un sistema se encuentran libremente con su responsabilidad, su potencial, su creatividad y valentía, la empresa u organización tiene la más alta energía humana tal que influencia directamente en el mejoramiento de la productividad.

Entre las leyes que permiten ordenar el sistema figuran la del derecho a la pertenencia, que implica que todos los miembros de una organización tienen derecho a formar parte, es decir, que no es funcional el hecho de que haya excluidos o despidos arbitrarios. Otra regla es la de la prioridad de los miembros según su antigüedad, es decir, que los primeros deben ser reconocidos por los que llegan más tarde también el reconocimiento de los que aportan más allá de lo que su cargo requiere debe ser valorado.

En otros casos la falta de éxito no deviene de problemas de los integrantes sino de fallas estructurales del sistema como por ejemplo falta de algún cargo administrativo en la empresa o por el contrario un cargo tal que siendo innecesario en el sistema al estar presente pudiera estar bloqueándolo.

Mediante el método de las Constelaciones se desarrollan imágenes de solución efectivas a corto y largo plazo. Se puede configurar sistemas de trabajo, empresas u organizaciones de uno mismo o participar simplemente como representantes u observadores.

Las ventajas del trabajo con constelaciones son, por un lado, la de obtener en un mínimo de tiempo un cúmulo de información relevante, independientemente del tamaño del sistema. Por ejemplo, se puede trabajar con problemáticas de varias empresas de un mismo consorcio. Otra ventaja es que los participantes tienen la posibilidad de experimentar distintos roles como representantes elegidos para una constelación, lo cual les permite aprovechar experiencias ajenas para la solución de sus propios problemas en su empresa.

Los usos más frecuentes de la técnica de constelaciones en organizaciones pueden ser en casos de decisiones pendientes sobre cambios de personal o de índole económica; para detectar la exclusión de miembros del sistema o en situaciones donde se registran

abusos de poder o faltas de reconocimiento de los méritos. Además pueden brindar información sobre la falta de respaldo y de recursos; los peligros para la salud para algún integrante del sistema; orientación en cuanto a las tareas, los clientes o las metas, y sobre la energía y el ambiente dentro de un grupo de trabajo.

Como se realiza las Constelaciones Organizacionales

Una persona (le llamamos *el consultante*) configura su imagen interior de la organización en el espacio. Para ello, elige de entre el público presente representantes para los integrantes de la organización, según indique el coordinador de la constelación. Estos, pueden estar representando al dueño, al gerente general, a los gerentes de área, al grupo clientes, etc. Es posible reducir la cantidad de representantes agrupando en un sola persona integrantes que se mueven a un mismo nivel, por ejemplo, los integrantes de un mismo grupo, las enfermeras de una planta o todos los clientes de una empresa. Posteriormente, en el desarrollo de la imagen de solución a veces si es necesario se agregan algunas personas.

Una vez elegidos (diríamos, *al azar*) son posicionados especialmente por el consultante, quien los toma de los hombros y los va ubicando. Así, resulta una mayor o menor cercanía entre unos y otros, algunos se miran entre sí, mientras otros miran afuera, etc. El coordinador consulta a cada representante cómo se siente y, en base a esta respuesta y las posiciones en que se ubicaron cada representante originalmente en la constelación, el coordinador va intentando, moviendolos a nuevas ubicaciones, mejorar el sistema hasta llegar a una nueva configuración, donde cada uno pueda decir que se siente mejor, situación que termina repercutiendo en el beneficio de todo el sistema. Durante el desarrollo suele incluirse algunas frases que permiten incorporar al sistema a excluidos o bien reconocer injusticias del pasado, por ejemplo.

En todo momento, el coordinador usa de su experiencia y percepción, siguiendo principios básicos de las constelaciones que se basan en ÓRDENES (leyes) que deben tenerse en cuenta en una organización o empresa.

Ejemplo de preguntas en la consulta

En la CO se trata de atender una pregunta que sea concreta, clara y sencilla, como por ejemplo:

- ¿me quedo o me voy?
- ¿ampliamos el negocio o nos quedamos como estamos?
- ¿qué persona tendría que ocupar ese puesto?
- ¿cómo es el clima en mi empresa?
- ¿sería bueno despedir a este empleado?
- ¿cómo funcionaría una nueva empresa si la crease con estos socios?
- ¿tengo que cerrar la empresa?
- ¿funciona bien la dirección de la empresa?
- ¿el empleado X está capacitado para un determinado puesto de responsabilidad?
- ¿cuál de los tres puestos que me ofrecen es el que me viene mejor?
- ¿están bien elegidos los socios con los que quiero montar una empresa?

- ¿cómo puedo alcanzar un mayor equilibrio entre mi vida laboral y mi vida familiar?
- ¿cómo es el clima, cómo es la energía dentro de mi empresa?
- ¿es adecuada y con visos de éxito la empresa que quiero montar?...

Cuando se formulan preguntas o situaciones muy genéricas (¿cómo conseguir mayores ventas?, ¿cómo ganar más dinero?...), la CO no suele funcionar. Estos planteamientos son más propios de una consultoría ordinaria que de una CO.

La pregunta es pues muy importante para el buen resultado de la CO.

Hecha la pregunta la información que se precisa para la CO puede variar según el caso, pero se trata de información sencilla tal como:

-¿ número de socios en la empresa? Cantidad de empleados? Algun dato fundacional? Departamentos que la componen? Etc.

Caso 1: Una profesional de alrededor de los 40 años y 18 años trabajando en un ministerio, pidió constelar la ambivalencia entre aceptar o no, el que se inicie su pase a un nuevo sector de trabajo. En pocos minutos se pudo ver que la nueva opción no era lo que eligía pero además que su real interés era dejar el lugar de trabajo donde estaba y encontrar una nueva opción, por ahora no presente. Esta constelación le sirvió para decidirse a la semana siguiente, ante la consulta que vino desde este nuevo posible sector, el rechazar la alternativa de pase, cosa que probablemente habría complicado su situación actual y permitió alertarla para estar atenta a lo nuevo que aparezca. Se vio en la constelación hacia donde encarar su búsqueda o al menos estar alerta.

Caso 2: Estamos perdiendo nuestro mejor personal, dice el director de una empresa que está teniendo una alta rotación de sus empleados y resistencia interna

Se trata de una Compañía familiar. Originalmente fundada por el padre del dueño muy apreciada por su gente. Infundió su espíritu en la empresa y sus productos. En épocas de grandeza supo repartir premios y dar mejoras a los empleados principales.

Cuando empezó la mala época económica, la empresa empieza a estar mal y muchos de los empleados se tienen que ir y también del directorio.

El viejo dueño se viene abajo y decide tomar un gerente externo de gran reputación en el tema de reorganización financiera.

Este nuevo hombre reestructura la compañía desde abajo hacia arriba. Cambia el nombre de la empresa. Mucha gente de la dirección fue cambiada por nueva gente elegida por él, y luego siguió con estos cambios en niveles más bajos.

Muchos cargos jerárquicos fueron eliminados. No hubo más premios. Los grandes esfuerzos de algunos empleados no fueron tomados en cuenta.

El esfuerzo del nuevo directorio brindó inicialmente buenos resultados. Los costos se redujeron drásticamente. Los tiempos de producción acortados. Los stocks se redujeron al mínimo. Se ahorró materiales de manufactura. En síntesis, no tardó mucho en que la compañía con su staff reducido volvió a funcionar con grandes beneficios.

Pero esto no duró, pronto los clientes empezaron a perder interés en la compañía pues veían que la calidad del producto había bajado. Cuando mejoraron la calidad de los productos no lograron cambiar la aceptación del mercado.

Si bien aparecía un panorama pesimista, el nuevo gerente insistía en continuar con el mismo actuar. La crisis se expandió y empezó a ocurrir un fuerte recambio de ingenieros y para reemplazar a los que se iban tuvo que tomar nuevos ingenieros con salarios superiores a los colegas que ya estaban trabajando. Y así se provocó aun más la salida de los viejos ingenieros.

Este recambio de personal preocupó al jefe de desarrollo (responsable de la ingeniería de software) y por ello este hombre decidió consultar a un coach quien le recomendó primeramente hacer una Constelación Organizacional, cosa que aceptó.

Se pudo ver en la constelación que el nuevo gerente financiero no tuvo en cuenta honrar al viejo dueño. Pensó que él era mejor, más capaz. No reconoció lo hecho por el viejo dueño. Los empleados inconcientemente fueron leales al viejo dueño y a los ex empleados que fueron renunciando. Resultaron desganados para el trabajo y el espíritu de la compañía decayó. Lo que fue notado por los clientes que fueron perdiendo interés en los productos. Se pudo ver en la constelación que cuando se le dio al viejo dueño un lugar apropiado en el sistema, su importancia en el negocio se enfatiza y el nuevo gerente pudo reconocerlo. También se confirmó que los ex empleados siguen perteneciendo al sistema y sus esfuerzos deben ser reconocidos.

Como resultado en la imagen final de solución se constató que los empleados actuales pueden mirar bien al nuevo gerente y cooperan con él en el trabajo. Los productos se empiezan a vender y los clientes renuevan su interés en la compañía y sus productos.

Como fue que siguió en la práctica después de lo visto en la Constelación Organizacional?

Después de algunas reuniones con el coach se decidió

- 1) renombrar la empresa con el nombre original
- 2) realizar el reconocimiento del padre fundador y su hijo (el viejo dueño) entre el staff y los clientes de la empresa
- 3) en la nueva edición de la revista de la empresa se incluyó la foto del fundador de la empresa.

En una siguiente fase, los empleados formaron grupos de proyecto.

Muchos viejos clientes volvieron a la empresa.

La renovación de personal disminuyó significativamente.

Configuraciones Organizacionales que se convierten en Constelaciones Familiares

Es fácil, especialmente en las empresas familiares, que los problemas empresariales planteados por el consultante dejen al descubierto temas familiares más profundos que estén en la raíz de aquéllos. Así la CO tiende a convertirse en una constelación familiar (CF).

En estos casos, puede que el entorno no sea el adecuado para ventilar cuestiones familiares, en las que se escenifiquen emociones fuertes de los ejecutivos. En tal caso si no está preestablecido de continuar la constelación organizacional con una familiar, es común que tan solo se le indique al consultante la conveniencia de realizar una CF en otra ocasión. La confidencialidad es cuidada cuando se trata de organizaciones y empresas.

Comentario final

Si comparamos la constelación organizacional con la constelación familiar, el hecho de que el trabajo con constelaciones en organizaciones 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. Esta confusión origina que muchos empleen 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 sin serlo. Por otra parte, también existen familias cuyos miembros se comportan como si su familia fuera una empresa. Ambas actitudes causan trastornos.

Las organizaciones no son comunidades unidas por el destino como la familia, a pesar de que el ámbito laboral para muchos se ha convertido en fuente de identidad que repercute en el ámbito familiar. La gran diferencia reside, sin embargo, en que la persona siempre es y seguirá siendo miembro de una determinada familia, mientras viva y aún más allá. La pertenencia a una organización es temporal y puede ser disuelta por una o ambas partes. Bien es cierto que algunos principios del trabajo con constelaciones familiares también son válidos para constelaciones en organizaciones; sin embargo, tener presentes los órdenes y leyes de organizaciones que difieren del ámbito familiar es básico en este trabajo.

Preparado por Lic Daniel Polack