

ACERCA DE LAS CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES Y LA

GESTIÓN SISTÉMICA DEL CAMBIO

Julio Príncipe Portocarrero¹

“No tienes idea... no sé qué ha pasado... ¡pero mi papá está feliz.... La empresa está funcionando de nuevo!” Me decía el hijo de un empresario a quien le había hecho una constelación organizacional en su oficina, en la que participó su hijo y los socios de la empresa (todos provenientes de formaciones “duras” renuentes a este tipo de temas). Dos semanas después de efectuar la Constelación Organizacional su negocio, que estaba durante meses estancado tuvo “mágicamente” clientes y personas que querían trabajar con ellos, *“¡...tal como salió en la constelación!”*. Después de agradecerle sus palabras, le recordé que no hay “magia” en este trabajo, sino que consiste en las decisiones que ellos como empresarios tomaron y los estaban llevando al éxito.

El trabajo de constelaciones organizacionales es un método que permite encontrar soluciones a preguntas y desafíos personales y empresariales; y este artículo presentará el enfoque sistémico aplicado al desarrollo personal y organizacional, teniendo como base a las constelaciones organizacionales.

Origen de las Constelaciones Sistémicas-Familiares

El alemán Bert Hellinger (1925) incorporó sus aprendizajes de toda la vida como filósofo, teólogo, sacerdote, misionero en Sudáfrica y psicoterapeuta (Psicoanálisis, Gestalt, AT, PNL, Terapia Familiar Sistémica, Terapia Primal, Dinámicas Grupales, entre otros) cuando a mediados de los años ochenta “descubrió” las Constelaciones Familiares. Utilizamos las comillas adrede, ya que el mismo Hellinger dice que las Constelaciones “llegaron a él” y, de hecho, guarda relación con muchos de los avances en terapia familiar existentes hasta el momento.

Hellinger indicaba desde sus primeros escritos que las personas “hacemos todo por amor” incluso si nuestros comportamientos resultan disfuncionales o conflictivos. Por tanto, la idea detrás del trabajo de Constelaciones es encontrar el momento en que ese amor (por lo general “ciego”) fue interrumpido y retomar positivamente el impulso de sanación desde una forma de amor funcional para el sistema.

Cuando años después de trabajar junto a sus colaboradores más cercanos en la aplicación mundial de este método, decidió que era el momento de formalizar los entrenamientos para una nueva generación de terapeutas, se animó a escribir textos filosóficos acerca del método y también a proponer y describir las dinámicas ocultas en los sistemas familiares.

¹ Constelador Organizacional y Consultor de Empresas

De qué se tratan las Constelaciones Sistémicas Familiares

Las Constelaciones Familiares son un método terapéutico (busca comprender y sanar), sistémico (entiende a las personas como parte de un todo mayor como lo es su familia), transgeneracional (lo que ocurrió con un miembro de nuestro pasado puede afectarnos hoy) y de naturaleza fenomenológica (se basa en el descubrimiento a partir de la experiencia personal). Originalmente fue un método de terapia grupal, pero hoy en día es factible de realizarse de modo individual.

En el trabajo y la investigación de Hellinger, llegaron a definirse tres “órdenes de amor” o leyes que rigen los sistemas familiares y que, cuando son violados así sea con buenas intenciones, traen problemas al sistema familiar. Estas tres órdenes o leyes son:

Pertenencia: Todas las personas pertenecemos a nuestro sistema familiar desde nuestra concepción, cualquier acción que lleve a excluir a un miembro de la familia traerá una respuesta en otro lugar del sistema, usualmente en otra generación por medio de síntomas como enfermedades.

Jerarquía: Todos tenemos un lugar en nuestra familia, un orden, y hay que respetarlo. Si alguien “usurpa” el lugar de otro (ej: me convierto en “el papá de la casa” por ausencia física del padre, o me comporto como el hermano mayor cuando soy el último) se rompe el orden natural del sistema y esto trae consecuencias, muchas veces en la misma generación por ejemplo, ligada a relaciones con los otros.

Equilibrio entre “Dar y Tomar”: Toda relación humana se verá fortalecida cuando entre dos o más personas aquello que uno da es balanceado con aquello que uno toma (Hellinger prefiere usar el término “tomar” en vez de “recibir” ya que el primero requiere acción). La mejor forma de crecer en una relación es dando “un poquito más de lo que recibiste”. Muchas veces en las familias hay miembros que se entregan al punto de ser una especie de “mártires familiares” y otros que al contrario se vuelven “parásitos familiares”. Cuando esto no se limpia en su momento, trae problemas en la misma o en futuras generaciones.

Cómo funcionan las Constelaciones Sistémicas

Como decíamos, originalmente el trabajo de Hellinger estaba centrado en problemas emocionales y de relaciones, luego pasó a problemas de salud y pronto su aplicación fue hacia otro tipo de sistemas (de hecho, hoy día es común hablar de “Constelaciones Sistémicas” en vez de “Familiares”, ya que es más amplio). Entre estos sistemas se encuentran, por supuesto, las organizaciones.

Una Constelación Sistémica se convierte en la oportunidad de “traducir la imagen interna” del problema o cuestión que el consultante (cliente) trae. Es importante recalcar que debe tratarse de un tema de relevancia para que el trabajo tenga la suficiente fuerza. Como usualmente se trabajan en Talleres Abiertos, describiremos el funcionamiento en una sesión grupal:

1. El cliente viene con un problema y responde a unas pocas preguntas acerca del sistema y dinámicas para crear una primera hipótesis. El Constelador confía en este momento en el poder de su intuición, conectándose con su cliente.
2. Se le pide al cliente que elija personas que representarán elementos del sistema a trabajar (familiares, miembros de la empresa, grupos sociales, órganos del cuerpo, decisiones, etc). Al hacerlo se le pide que los posicione “de acuerdo a cómo siente que ellos están relacionados”, haciendo énfasis en “el sentir” ya que la base del trabajo fenomenológico es la experiencia y no los juicios o preconceitos (por ejemplo, lo que no queremos es que los posicione pensando: “si él representa a mi padre debería estar cerca de mí”)
3. Luego, se le pide a los representantes posicionados en la forma elegida por el cliente (la forma es justamente lo que da origen al nombre de “constelación”) que se centren y se conecten con ellos mismos, para reportar si existen cambios en sus emociones, pensamientos o sensaciones físicas en función de los cambios que van dándose en el espacio de trabajo.
 - a. Mención aparte merece la explicación del “Campo del Conocimiento” (llamado en mecánica cuántica “Campo Punto Cero” y en biología “Campo Morfogénico”), por el cual las personas se vuelven *antenas* y pueden conectarse con el sistema del Cliente, razón por la cual pueden reportar con notable fiabilidad las características (pensamientos, emociones, sensaciones) de quienes están representando. No se trata de un fenómeno sobrenatural, sólo nos hacemos conscientes de nuestra capacidad cotidiana de reconocer esa conexión y el poder de la intuición.
4. El Constelador hace el trabajo de ir probando posiciones para “encontrar el lugar de cada miembro” y va tomando el feedback de cada representante. Usualmente en esta etapa es donde se revelan las *dinámicas invisibles* que están trayendo confusión al sistema, haciendo posible su diagnóstico y solución.
 - a. En algunos casos, el Constelador partirá de posiciones o “formatos pre-establecidos” que permiten un trabajo muchas veces de mayor eficiencia y claridad, basados en las Constelaciones Estructurales, a la que nos referiremos más adelante.
 - b. Muchas veces se incorpora al Cliente dentro de la misma constelación, para que experimente desde dentro cómo es estar en la solución.
 - c. Sobre todo en constelaciones organizacionales, aprovechamos la oportunidad de “reconstruir la realidad del cliente”, percibiendo la diferencia entre su sistema actual y el camino que podría seguir, reordenando el sistema (ej: “¿cómo se siente si traigo al gerente de finanzas a tu lado izquierdo?”).
5. Se cierra el trabajo, chequeando con el Cliente cómo ha resultado su experiencia y clarificando con él siguientes pasos.

Las Constelaciones Organizacionales

Hacia mediados de los años noventa el Dr. Gunthard Weber (médico y primer Presidente de la Sociedad Internacional de Terapia Sistémica) abrió a solicitud de Hellinger el camino de las constelaciones aplicadas a las empresas. Desde ese momento, ha habido muchísimo desarrollo por parte de los Consteladores formados por Hellinger y Weber, y por otros especialistas no vinculados directamente a ellos, como la pareja de esposos Mathias Varga von Kibéd e Insa Sparrer (creadores de las Constelaciones Estructurales).

Antes de continuar, es importante recordar que una de las diferencias principales entre una familia y una empresa es que uno pertenece a la familia para siempre, mientras que en la organización es un proceso de mutua elección. Otra característica diferente es que las familias son sistemas primarios/emocionales, mientras que las empresas son secundarios/funcionales. Una tercera diferencia importante a tomar en cuenta es que los límites del sistema empresarial son mucho más amplios (proveedores, clientes, gobierno, población, etc.)

Acerca de los principios sistémicos, podemos hablar de los mismos pero con un peso diferente (Stam, 2006):

Orden y Jerarquía: Cuando las personas reconocen que tienen un lugar en la organización y son respetadas, podrán trabajar y producir con tranquilidad. Cuando en las empresas se crean funciones de más (usualmente sucede en empresas familiares en crecimiento), cuando no se respeta la antigüedad o a la jefatura, o por ejemplo, cuando no se tienen claros los límites, el sistema organizacional sufre, ya sea dentro de la empresa o incluso con síntomas fuera de ella.

Equilibrio entre "Dar y Tomar": La responsabilidad de la organización es crear un lugar en que todos se sientan tratados de modo equitativo, pues nadie explota su talento en una empresa si cree que éste será minusvalorado o no reconocido. Formas en que una organización cuida este principio es pagando a la gente equitativamente, reconociendo los logros y progresos, fomentando el ganar-ganar, evitando que existan "mártires" en algunas áreas, etc.

Pertenencia: Todos tenemos derecho a pertenecer a la empresa, y nadie debería ser excluido (recordando que la pertenencia es electiva y exige cumplimiento de responsabilidades). Muchas veces sucede que cuando pasa el tiempo creemos que porque alguien ya no está, podemos olvidarnos de ellos (fundadores, ex trabajadores que perdieron sus puestos por una crisis, valores culturales originales); sobre todo cuando alguien es obligado a renunciar o es despedido injustamente y luego se hace "como si nunca hubiera trabajado en la empresa". No es infrecuente ver en este tipo de casos que su cargo comienza a tener alta rotación o enormes dificultades de ser cubierto.

Aplicación de las Constelaciones Organizacionales a la Gestión Sistémica del Cambio

Las Constelaciones Organizacionales, al convertirse en un método altamente eficiente y efectivo de diagnóstico, solución, cambio y revisión de escenarios, provee a cualquier proceso de cambio personal y organizacional de herramientas valiosísimas, innovadoras y que muestran cómo funcionar con las leyes invisibles que traen éxito a las organizaciones.

¿Dónde empieza y dónde termina el sistema organizacional? ¿Qué sucede con la organización el fin de semana en que sus trabajadores están en sus casas? ¿Acaso es importante revisar aquello que no se ve? ¿Existe realmente la objetividad?

Estas preguntas no suelen hacerse cuando un Coach o Consultor trabaja con un cliente, por eso presentamos –desde nuestro punto de vista- cuatro aspectos básicos del enfoque sistémico aplicado al Cambio Personal y Cambio Organizacional.

Primero: La Actitud Fenomenológica y la Empatía Sistémica

Para facilitar la empatía sistémica hay que mirar al cliente dentro de su sistema (se trate de su familia o de su empresa) y preguntarnos qué papel juega cada miembro dentro del sistema observador, qué fin cumple dentro del sistema cada síntoma.

Esta empatía no parte únicamente del pensamiento sistémico, del hemisferio izquierdo-racional que busca anomalías en el sistema o que incluso analiza cómo el cliente ha construido su realidad (enfoque sistémico constructivista). Para desarrollar esta empatía hay que permitirnos desarrollar una mirada más del hemisferio derecho-emocional, abriéndonos a la sabiduría intuitiva que nos permitimos cuando actuamos con humildad y desde una postura no “no saber” (enfoque sistémico fenomenológico).

Al respecto, recordamos lo que Albert Einstein, con la genialidad característica en él, dijo alguna vez:

“La mente intuitiva es un regalo sagrado y la mente racional es un sirviente fiel. Hemos creado una sociedad en la que honramos al sirviente y nos olvidamos del don. La única cosa realmente valiosa es la intuición”.

Entonces, cuando desarrollamos una *empatía sistémica* no tenemos “buenos y malos” en la historia y nos ponemos en todas las posiciones gracias a esa postura fenomenológica que nos da el permiso de *no saber* y acceder al conocimiento natural de lo que sucede en la organización (qué surge en nosotros, qué intuimos).

Segundo: Postura Sistémica del Consultor con los Equipos y las Personas

Actuar como Coach de Equipos implica desarrollar la habilidad descrita por Edgar Schein como “Consultoría de Procesos” (1969), para facilitar el discernimiento y comprensión de los procesos humanos y sociales en los cuales está inmerso el cliente. Para esto, es necesario que el

consultor frene sus propios sesgos y creencias para, desde una postura de mayor humildad, acompañe al cliente en su propio proceso de aprender a aprender. Para Schein, existen 10 principios que caracterizan a la Consultoría de Procesos:

1. Buscar ser siempre de ayuda
2. Permanecer en contacto con la realidad
3. Acceder a la propia ignorancia (“el no saber”)
4. Todo afecta, el diagnóstico ya es una intervención
5. El cliente es el dueño del problema y de la solución
6. Conocer la cultura del cliente para entender y seguir su “flujo”
7. Comprender y actuar en el *timing* del cliente
8. Confrontar oportunamente y desde una perspectiva positiva
9. Todo sirve para aprender
10. Compartir las dudas con el cliente e involucrarlo

Por otro lado, cuando actuamos como Coaches Individuales (en cualquiera de sus modalidades), es recomendable seguir la propuesta de Hellinger de respetar las cinco leyes que regulan la ayuda efectiva (2008):

1. Uno sólo da lo que tiene, y sólo espera y toma lo que realmente necesita. Este respeto a los límites origina que muchas veces ante determinadas expectativas o dolor, aparezca la renuncia a ayudar como acto de humildad.
2. Uno se somete a las circunstancias, y sólo interviene hasta donde ellas lo permitan. Esto se ve especialmente en el campo de las “Constelaciones Familiares” en las que hay que resistir la tentación de intervenir y modificar el destino del cliente porque nos parece (desde nuestro juicio) cruel.
3. Quien presta ayuda a un adulto se presenta y lo trata como un adulto, evitando mirarlo como si fuera un niño necesitado de “nuestra sabiduría y protección”.
4. La empatía del que ayuda debe ser sobre todo sistémica, no únicamente hacia el cliente que nos contrata. Un ejemplo claro del desorden en la ayuda aparece cuando nos identificamos en demasía con el gerente que nos contrata y terminamos enojados y juzgando al CEO por actuar como actúa, olvidando la mirada sistémica.
5. Complementando lo anterior, hay que mirar neutralmente al otro, reconocer su aporte y buena intención con el sistema. Hellinger dice que lo que se ha reconciliado en el corazón del “ayudador” también puede reconciliarse en el sistema del cliente.

Tercero: La Orientación Sistémica a la Solución

Esta es una competencia indispensable del perfil del Consultor Sistémico, pues mezcla el uso de Constelaciones (lo fenomenológico) con conversaciones estratégicas (lo constructivista), como veremos más adelante, logrando no sólo solucionar aspectos sistémicos relacionados con las “leyes invisibles” antes mencionadas sino enfocando el trabajo en la solución, más que en los

problemas o raíces. Implica saber utilizar apropiadamente y de modo oportuno preguntas sistémicas y que empoderan al cliente, siendo una de las más efectivas la llamada “pregunta del milagro” (Sparrer, 2007; Tomaschek, 2006).

Algunos de los beneficios de utilizar un enfoque orientado a la solución son:

- Genera un clima de trabajo positivo y de recursos para el sistema consultor-cliente
- Evita retraumatizar al cliente en casos delicados (ej: acoso sexual, accidentes laborales)
- Formula soluciones más concretamente
- El cliente puede mirar “desde afuera” y comprender las diferentes posiciones de personas del sistema que no se encuentran presentes
- Brinda sentido y confianza al cliente, que se enfoca en los resultados que quiere, los recrea, reconstruye, prueba, valida y ajusta
- Crea el presente desde el futuro (cambio de paradigma, en que el presente se influye por lo que nos pasó)

Cuarto: La Gestión Sistémica del Cambio

A fin de resumir las diferentes intervenciones sistémicas lo más posible, tomaremos las dos principales acciones: el coaching y la consultoría en DO.

Coaching Sistémico: El Coaching desde una perspectiva sistémica aborda al cliente holísticamente, comprendiendo el sistema en el cual opera y cómo están relacionados sus elementos (*fenomenológicamente*) y cómo hacer para crear soluciones que sean sostenibles en el sistema (*constructivamente*).

Aquí un caso: Un cliente de coaching vino a consulta porque quería cambiar de trabajo, ganar más dinero, sentirse “más exitoso”. Al percibir cuando tocábamos estos temas una energía distinta, como de culpa (*actitud fenomenológica*), le hice esta pregunta: “*si tuvieras éxito profesional y mucho dinero, ¿a quién dejarías de parecerse?*” (*búsqueda de lealtades inconscientes*) y de inmediato respondió “*a mi madre*”, lo cual provocó un desborde emocional. Luego, hicimos una constelación individual en la que pudo decirle a su mamá “*dame tu bendición cuando tengo el éxito y dinero que merezco*” y le dejé de “tarea” acercarse más a ella. En sesiones posteriores cuando él estaba ya convencido de que quería hacer el cambio, convertimos sus aparentes limitaciones en recursos valiosos para su cambio de trabajo (*reframe constructivista*). Hoy día, es un exitoso ejecutivo en una nueva empresa con mayor proyección que la anterior.

Desarrollo Organizacional Sistémico: La Consultoría en Desarrollo Organizacional desde una perspectiva sistémica comprende al sistema cliente holísticamente, y muchas veces se inicia con una Constelación Individual realizada al Gerente solicitante del servicio (*fenomenológicamente*). A partir de aquí, se diseña el proceso de cambio con diagnósticos sistémicos, generación de hipótesis, planeación y ejecución de intervenciones, revisión del

impacto en el sistema, reenfoque de las intervenciones, monitoreos, hasta la entrega del proceso de cambio a la Gerencia, cuando hayan logrado renovar la forma en que ven su organización y los elementos que la conforman de modo que el resultado se logre y mantenga (*constructivístamente*).

Aquí un caso: Un gerente general y dueño de su empresa me convoca para iniciar un proceso de mejora en su organización, con énfasis en su equipo comercial, ya que el nuevo gerente de ventas “no estaba funcionando”. Cuando planteamos la constelación individual utilizando *post-its* del escritorio del gerente, se manifestó aquello que estaba en el “punto ciego” del dueño: él estaba entre el nuevo gerente y el equipo comercial (*lo fenomenológico*). A partir de aquí pudimos iniciar un proceso que no sólo implicaba fortalecer el rol del gerente comercial sino hacer comprender al dueño que mientras más “metía mano en la chamba” queriendo ayudar al nuevo gerente, éste se veía menos motivado y competente (*lo constructivista*). El proceso de Desarrollo Organizacional reveló que era necesario hacer cambios estratégicos y de estructura (como cualquier proceso de cambio integral), pero gracias al enfoque sistémico el gerente general pudo estar más sensible al liderazgo del cambio en cuestión y el impacto en todo el negocio.

Finalmente

Confiamos en que este acercamiento sea de interés para que Coaches, Consultores, Especialistas, Analistas, Investigadores y Gerentes vean que es posible lograr mejores lugares para trabajar, comprendiendo la perspectiva sistémica y apalancando el éxito en esas leyes “invisibles” que están inscritas en el inconsciente colectivo de familias, equipos, organizaciones, países. El trabajo sistémico es simple y complejo a la vez.

Referencias bibliográficas usadas en este artículo:

HELLINGER, Bert (2008). “Los órdenes de la ayuda”. Edición en español por “Alma Lépic” (Argentina)
SPARRER, Insa (2007). “Miracle, Solution and System”. Edición en inglés por SolutionBooks (Alemania)
SCHEIN, Edgar (1969). “Consultoría de Procesos”. Edición en español por “Fondo Educativo Interamericano (México)
STAM, Jan Jacob (2006). “A Alma do Negócio”. Edición en portugués por Editora Atman (Brasil)
TOMASCHEK, Nino (2006). “Systemic Coaching”. Edición en inglés por Carl-Auer (Alemania)

Julio Príncipe Portocarrero.- Socio-Consultor de “Congruencia” (www.congruencia.pe). Constelador Organizacional miembro de INFOSYON (la mayor institución que avala esta disciplina) y pionero en su aplicación al Coaching y Change Management en el Perú. Master en Psicología de las Organizaciones. Posee cerca de quince años de experiencia como Consultor en DO, Capacitador y Coach a nivel nacional e internacional, los últimos tres aplicando Constelaciones Sistémicas en sus intervenciones. Contacto: julio@congruencia.pe