

Constelaciones organizacionales: Fundamentos y situaciones especiales

Por Gunthard Weber

Del der Organisationsaufstellungen (2000) de la *praxis*. Carl-Auer-Systeme Verlag.

Traducido por Daniel Polack

Este artículo mira las constelaciones organizacionales como un método autónomo de consulta para iniciar cambios útiles en organizaciones. El contenido de este artículo se limita exclusivamente a la práctica de constelaciones organizacionales. Para aquellos, sin embargo, que han estado trabajando por un tiempo con este acercamiento, es obvio que las experiencias y reflexiones ganadas a través de las constelaciones organizacionales pueden ser útiles en proyectos de largo plazo que consultan organizaciones y compañías y pueden lograr buenos resultados allí (véase también Grochwaik y Castella 2001.) En seminarios de constelaciones organizacionales aplico en varias ocasiones formas y elementos de las constelaciones que fueron desarrolladas y refinadas cada vez más por Insa Sparrer y Matthias Varga von Kibed como constelaciones estructurales. (Por ejemplo, constelaciones de la decisión, constelación del Tetralema, o constelaciones de resolución del problema. Ver a Sparrer y a Varga von Kibed 2000). Dado que los dos tienen artículos extensos en este libro, la información sobre las constelaciones estructurales no será incluida en esta discusión. Un temprano artículo fundacional (Weber y Gross 1998) describió ya los principios y procedimientos esenciales para las constelaciones organizacionales. En los últimos dos años desde que el artículo fue escrito (además de las tempranas y alentadoras aplicaciones en lo referido a los "movimientos del alma" de Bert Hellinger a las constelaciones organizacionales) diversas maneras de plantear las constelaciones fueron desarrolladas desde entonces, y estas maneras han conectado la técnica a otras áreas de uso (véase también a Ruppert, en la publicación).

El propósito de este artículo está, por un lado, de transmitir los conceptos básicos sobre la práctica de constelaciones organizacionales, y, por el otro, de ilustrar cómo estas constelaciones estimulan cambios en la situación de la organización.

1. Dos acercamientos a la situación en organizaciones.

Para mí, el constructivismo sistémico y los acercamientos fenomenológicos sistémicos prueban ser igualmente eficaces en la consultaría con organizaciones y en seminarios de constelaciones organizacionales, y demuestran ser especialmente eficaces en el mutuo complemento y potenciando la complementariedad. (Véase también Madelung 1998 y 2000; Sparrer en la publicación, Hellinger 2000, P. 209 "la capacidad".) La mirada del constructivismo sistémico nos provee un marco teórico aplicable a los principios de sistemas vivos. Este marco nos dice cómo entender y manipular las estructuras mutuamente interconectadas, y las técnicas que fueron desarrolladas en terapia sistémica y "counseling" han demostrado ser métodos útiles y transferibles para iniciar cambios en organizaciones. Preguntas circulares (véase a Tomm 1994, a Simon y a Rech-Simon 1999) nos permite dentro del flujo de la conversación, investigar el siguiente paso para estimular cambios en dosis medidas y en armonía con las respuestas verbales y no verbales del cliente. La apertura fenomenológica de nuestra percepción, sin embargo, realza nuestra capacidad de estar en el momento presente, y nuestra capacidad de percibir y de ser sensible a nuestras relaciones. Esta nueva percepción trae a la luz aquello que no era sabido ni visto previamente, y nos conduce, por lo tanto, por diversos caminos a los buenos resultados. Bert Hellinger ha demostrado muy claramente y poderosamente en su presentación de 1999, "Aprendizaje a través de la Renuncia," ("Insight through Renunciation,") las diferencias entre la pregunta científica y la fenomenológica para el conocimiento (Hellinger en publicación, ver también Mahr 1998 "el campo del conocimiento" "the

knowing field.") Él escribe, "el segundo movimiento aparece cuando hacemos una pausa entre el movimiento de agarrar y dirigimos nuestra mirada no tanto a las cosas tangibles, sino que por el contrario dirigimos nuestra mirada al conjunto, y la mirada esta por lo tanto lista para absorber todo de una vez". Si consentimos a tal movimiento, por ejemplo, frente a una situación o una tarea o un problema, nos damos cuenta que nuestra mirada llega a ser llena y vacía al mismo tiempo. Solo podemos exponernos a la plenitud si primero nos contenemos de mirar el detalle. Al hacer esto, nos detenemos brevemente y retiramos un poco hasta que logramos ese vacío que pueda soportar la plenitud y la variedad rica... La actitud fenomenológica nos requiere de estar listo para la acción, pero no actuar todavía. Con esta tensión nos hacemos altamente capaces y listos para percibir. Él que puede soportar esta tensión sabe luego como la plenitud dentro del horizonte se asienta alrededor del centro, y él descubre repentinamente una conexión, un orden, una verdad o un paso que lo conduzca más lejos. Esta darse cuenta viene, como si fuera desde el exterior. Se recibe como regalo y, en general, es limitado."

Hellinger toma la pregunta científica y fenomenológica para el conocimiento como dos acercamientos diferentes a la realidad. Este movimiento, de primero detenerse brevemente y entonces retirarse, lo llamó fenomenológico. Conduce a diversos darse cuenta mas que enfocar en el específico, y aun así, se complementan uno con el otro. También alcanzando a través del camino científico del saber tenemos, a veces, que parar y dirigir la mirada de lo estrecho a lo ancho, de lo cercano a lo lejano. La ganancia fenomenológica del darse cuenta requiere también chequear lo específico y lo que esta cerca. Lo que me parece a mí ser la única diferencia fundamental es que Bert Hellinger asume que hay acceso al Ser detrás de lo visible, y que hay leyes naturales y órdenes que, para él, son dados por la naturaleza misma, por lo tanto encontrados, no fundados, y a los cuales, según su entendimiento, es mejor que uno asienta y siga a que lo resista. Él rechaza la epistemología del constructivismo y él ataca especialmente la idea principal del constructivismo radical, por la que construimos nuestra realidad y lenguaje juntos. En mi opinión, él pasa por alto el hecho de que este acercamiento a la realidad es de ninguna manera sobre construcciones arbitrarias o azarasas, sino sobre la pregunta de que tanto las capas de significados y acciones que resultan son viables y se ajustan y por ello son acordes a nuestra vida. (Véase a von Glasersfeld 1991.) Los representantes del constructivismo, sin embargo, declaran que no podemos ganar conocimiento objetivo sobre el Ser de por sí y que las reglas y los patrones que se forman en la esfera humana están fundados en gran parte a través del consenso y mantenidos por la comunidad. (Véase a Maturana y Varela 1987). Esto no significa, sin embargo, que para la supervivencia y la prosperidad de las relaciones y las organizaciones allí también no existen patrones y reglas más o menos útiles, tanto como hay, metafóricamente hablando, mejor o peor lugares para estar parado en una constelación. Bert Hellinger mismo ve los órdenes que él describe como un flujo. Para él éstos no están tallados en piedra como certezas de validez eterna y general, sino como principios vivos que se manifiestan y que al mismo tiempo fijan límites y proveen espacio. (Véase Hellinger 1998, P. 45 sobre Order and Plenty (Orden y Abundancia), Madelung 1998, y, aún en impresión, S. Essen, en imprenta, Mücke 2000.)

II. Espacio y lengua como dimensiones y maneras de crear diferencias.

Aun cuando nos definimos a través del lenguaje, con constelaciones organizacionales la representación espacial y el uso de imágenes espaciales y de sus cambios está más en primer plano que el lenguaje. Esto tiene la gran ventaja de que en tiempo muy breve, es posible que imágenes internas de un sistema emerjan en simultáneo de la experiencia que cada uno experimenta. Los cambios que surgen dentro de la constelación es algo que cada uno de los presentes puede experimentar desde una perspectiva interna o externa y con su propia respuesta visceral a la situación. La evidencia para la imagen de solución que se desarrolla es mejorada significativamente por el proceso colectivamente creado de aquellos dentro de la constelación y de aquellos que experimentan la constelación desde afuera. Una realidad subjetiva creada en común es más real que una que no se comparte. Estas imágenes espaciales son también más fáciles de recordar más adelante y por más largo tiempo.

La puesta en práctica de importantes soluciones especiales en constelaciones organizacionales se profundiza y se refuerza con oraciones cortas y potentes las cuales expresan distintos cambios actitudinales.

“Ahora te reconozco como...”

“Te agradezco por...”,

“Estoy apesadumbrado (siento) que...”,

“Estabas aquí antes que yo...”

(Véase abajo, Hellinger 1995, “*Sätze der Kraft*”). En el trabajo de constelaciones, el proceso de crear distinciones usando imágenes espaciales y usando el lenguaje complementa uno y otro y activa todos los sentidos.

III. Distinciones básicas entre varias clases de dificultades en organizaciones.

Aquellos consultores enfrentados con dificultades en organizaciones o empresas deberían hacerse las preguntas siguientes:

1. ¿En qué grado la situación reportada esta también siendo armada por los patrones personales de los trabajadores, es decir, podrían los temas originarse en sus experiencias de vida personales o en la dinámica de sus familias del origen? ¿Cómo son esos patrones posiblemente reproducidos en la organización, o cómo se espejan en las situaciones descriptas?
2. ¿En qué grado los problemas de la organización descritos están conectados con conflictos de relación o patrones disfuncionales de comunicación entre los compañeros de trabajo o los departamentos (vía rivalidades, luchas de poder, privilegios hacia personas importantes, conflictos de status o privilegios; formación de coaliciones, triangulaciones, dinámicas de venganza debido a discriminaciones imaginadas o verdaderas o falta de reconocimiento; por mezcla de contextos entre áreas privadas y profesionales)?
3. ¿Son las funciones, el liderazgo y las tareas de conducción ejecutadas adecuadamente?
4. ¿Las estructuras de la organización fueron construidas para funcionar bien o son las dificultades de relación, manifestaciones posibles que surgen resultado de estructuras disfuncionales?
5. ¿Ha habido cambios en el ambiente (por ejemplo, cambios en el mercado) a los cuales la organización aun no se ha ajustado suficientemente, o es que acaso, esos cambios están por ocurrir?

A menudo más de uno de estos factores contribuyen a la misma situación y posiblemente amplifican entre si. El consultor tiene que considerar cuales cambios en que área podrían inspirar hacia el alcance futuro de las soluciones. Las constelaciones organizacionales pueden dar información importante en respuesta a todas estas preguntas y proporcionan a menudo entendimientos fundamentales de la situación planteada.

Algunas de estas áreas serán miradas más adelante por separado.

IV. Situaciones en las cuales se realizan las constelaciones organizacionales.

1. El grupo participando en seminarios de constelaciones.

Para llevar a cabo constelaciones organizacionales con un grupo, es más efectivo tener un grupo de gente que no se conoce por adelantado y se juntan a trabajar, y que luego vuelven a sus organizaciones o lugares de trabajo originales. En este caso, es importante que el facilitador tenga suficiente experiencia frente a grupos y en el trabajo de constelaciones. Aquí, todos los participantes tienen un mismo valor, pueden manifestarse libremente y están suficientemente libres de limitaciones por factores de contexto que tendrían frente a su propio sistema de trabajo. Aquellos que presentan su propia constelación pueden entonces libre y honestamente “exponer” sus imágenes internas, encontrarse con la imagen de solución, y ser afectados por estas imágenes de manera que sea buena y correcta para ellos. Y los representantes, por otra parte, pueden honestamente compartir lo que experimentan desde su posición en la constelación. En un grupo nuevo es también más fácil establecer un clima de aprecio recíproco, de respeto y de confianza mutua, que en un grupo de trabajo que ha estado junto por tiempo más largo. Un grupo de trabajo de largo tiempo podría ya haber incluido proyecciones y establecido patrones de relaciones, o creado subgrupos que han establecido su territorio y se miran sospechosamente. Las constelaciones organizacionales son, por supuesto, también bastante útiles como elemento en grupos educacionales y temáticos (por ejemplo, en grupos de supervisión, seminarios sobre temas de liderazgo, etc.). No obstante, si limitáramos el trabajo de constelaciones para estos grupos reduciríamos, innecesariamente, su potencialidad de uso porque salvo en grupos de estudio de las constelaciones, ¿donde encontraríamos disponible en forma regular grupos de 15 o 20 personas? Los seminarios de constelaciones organizacionales pueden también tener una desventaja: uno que se anota a tal seminario pretende poder llevar a cabo su propia constelación. Pero uno necesita comprobar, sin embargo, si una constelación es el procedimiento apropiado para ese asunto o preocupación. Así como Watzlawick dice, si tu tienes solamente un martillo, buscas solamente clavos.

2. Grupos de estudio y grupos de Inter-visión

Puesto que todavía hay muy pocos instructores para ofrecer un curso de formación en constelaciones organizacionales, el estudio y los grupos de inter-visión son una creación alternativa a los cursos formales.

Cerca de veinte grupos existen ya en áreas de habla alemana. [Ed. nota: Veinte grupos existieron cuando este artículo fue escrito en 2000.] Algunos ya existen por varios años. (Véase la dirección de la red de O.C. en el apéndice). [Ed. observar. La traducción para esta lista no se proporciona en este artículo. Contacto Carl-Auer que publica esta información.] Los grupos hasta ahora consisten mayormente en consultores de negocio y organizacionales o de gente que está entrenando para hacerse facilitadores. De vez en cuando, los ejecutivos y la gente que trabajan en contextos psicosociales también participan en estos grupos. Los grupos de estudio sirven sobre todo como red de intercambio de información sobre métodos de constelaciones organizacionales y principios teóricos, y como medios de experimentar y de aprender cómo armar una constelación guiándose unos a otros. Estos grupos adoptan generalmente reglas claras para evitar competición entre los miembros del grupo y confusión de responsabilidades. Esto permite que el proceso de la constelación se desarrolle de una manera eficiente y estructurada sin la parálisis que deviene de demasiadas interrupciones o largas discusiones y revisiones. Por ejemplo, una persona que desea constelar pide que un participante del grupo facilite su constelación. El facilitador puede pedir que algún otro en el grupo actúe como recurso para él mientras que él facilita. Estos grupos también sirven como fuente de auto-supervisión, lo que significa que un participante puede utilizar al grupo para traer preguntas o mirar constelaciones organizacionales que él o ella facilitaron previamente. Grupos de estudio más experimentados invitan a ejecutivos y a otros con conflictos o problemas de organización para que utilicen al grupo como lugar para examinar sus asuntos. Ejecutivos de consultoras también trajeron al grupo sus propios asuntos. Esos grupos de estudio tienen otra gran ventaja: dado que los participantes van ganando experiencia como representantes, su percepción de las sensaciones y de las emociones conectadas con una ubicación específica en una constelación llega más rápida y más precisa.

3. Constelaciones en sesiones individuales de consulta.

En sesiones individuales, el cliente constela su asunto usando marionetas, cosas, pedazos de fieltro o de alfombra, las almohadillas, los zapatos, las tarjetas, etc. (en lugar de representantes humanos) en una mesa o en el piso. Este procedimiento se ha descrito extensivamente en otros artículos en referencia a las constelaciones familiares, y es fácilmente transferible al trabajo organizacional. (Schneider 1998, Franke 1998, Lenk 1998, Asslander 2000, Heidi Baitinger en este volumen.). Estos métodos se han refinado más y más con el tiempo. Por ejemplo, Ursula Franke, y Sieglinde Schneider hacen que el cliente imagine que las personas representadas por zapatos, o almohadillas, etc. están realmente presentes. El cliente puede entonces decir las frases de solución para resolver los asuntos que tiene con esa persona o las personas. Es especialmente importante dentro de la sesión individual que se disponga de un cuarto donde uno puede trabajar sin ser perturbado. Interrupciones por llamadas telefónicas, compañeros de trabajo que entran en el cuarto, etc. sacan a la persona que constela de su mundo imaginado en forma abrupta.

4. Constelaciones dentro de organizaciones.

Los formadores en constelaciones, los instructores de desarrollo personal y los consultores están decepcionados a menudo al ver que esta clase de constelación organizacional es de limitada aplicabilidad dentro de corporaciones y organizaciones y que la puesta en práctica en tal contexto requiere de mucha experiencia. En tales situaciones especialmente, esperan a menudo juntar inspiración y aumentar su repertorio. Una situación de crisis explosiva no es un momento conveniente para que los empleados participen ellos mismos en la constelación de su sistema. Una situación de conflicto es un momento especialmente delicado para la persona que constela como para exponer su imagen interna de la organización frente a sus compañeros de trabajo. La persona está influenciada por sensaciones de la dependencia, estructuras jerárquicas y diferencias de rango, miedo a consecuencias negativas, y falta de confianza y dudas de en que medida uno puede contar con la benevolencia de sus compañeros de trabajo. Las percepciones de los representantes son inhibidas por las relaciones existentes, ideas y juicios, y cada uno es cuidadoso para no traer temas tabúes o exponer secretos. En estas situaciones, el arte de encubrir la verdad y el miedo de generar serios ataques de parte de los compañeros de trabajo o disparando nuevos argumentos mostrando precisamente que está pasando en el sistema causa que los miembros del grupo presenten una constelación con imágenes armoniosas del sistema, pero menos verdadera y los representantes hacen comentarios neutrales o vagos. Un ejemplo de esto se puede encontrar en un artículo de Friedrich Asslander. (Asslander 2000, P. 29, diagrama 1.) En una constelación hecha dentro de una compañía por uno de los directores, los gerentes formaron un círculo simétrico alrededor de los directores, que estaban cómodamente parados juntos en el centro. Obviamente, la persona que planteaba la constelación evitó demostrar cualquier diferencia en las relaciones de los representantes. La imagen sugiere que el director que constelaba exhibía deliberadamente sus proyecciones más bien que sus percepciones verdaderas: todos los empleados miran expectante hacia los directores. En este caso fue posible para el facilitador trabajar creativamente con esta imagen, sin embargo, en equipos con muchos conflictos trabajar con una representación tan pobre es más precario. Es más fácil dentro de una compañía representar partes, elementos o relaciones de un área con otra, tales como el mercado, el cliente, otro departamento, un problema, recursos, metas etc. De esta manera los individuos no pueden ser directamente preguntados o expuestos. Si uno plantea la constelación de esta manera, sin embargo, es muy importante prestar atención al hecho de que en tales constelaciones a menudo estos elementos se transforman en la gente implicada y uno tiene que estar atento a las declaraciones de los representantes. Un representante que se siente empujado a un lado puede representar a alguien que se ha excluido del sistema.

Un ejemplo:

En su constelación una colega eligió para una de sus visiones potenciales para el futuro un representante para la "ciencia." Ella seleccionó para este papel a un hombre de mediana edad y lo colocó directamente detrás de su representante. La manera que estaban parados parecía más bien de una constelación familiar. La "ciencia" habría sido más probable su padre o un

antepasado. Su representante se sentía inmediatamente amenazada por la “ciencia” y se sentía oprimida y usada. Resultó que la colega tuvo una relación privada con su profesor consejero de PhD, y entonces se separó de él porque ella se sentía utilizada. Él entonces intentó minar su futura carrera científica. Era interesante que el representante para la “ciencia” comentó luego que tan pronto como lo seleccionaron para el papel, él sabía que él representaba a un hombre y no la “ciencia.” De cierta manera él representó ambos.

Insa Sparrer y Matthais Varga von Kibéd han desarrollado especialmente el arte de trabajar en forma encubierta en tales situaciones. (Véase también a Sparrer y a Varga von Kibéd 2000, en esta editora)

5. ¿Para qué situaciones son las constelaciones organizacionales convenientes?

Es recomendable utilizar las constelaciones organizacionales escasamente. Actualmente las constelaciones se utilizan a veces demasiado seguido como si fueran un juego según el lema: “veamos qué sale de esto cuando lo constelamos!” La experiencia muestra que la constelación hace una fuerte impresión si la persona que constela tiene un asunto importante que lo preocupa y está dispuesto a incluir y a arriesgar algo valioso buscando una solución. Si un facilitador permite que alguien en un estado no centrado plantee una constelación embrollada o cuestionable o que plantee una constelación solo por curiosidad, él se debilita, también el que constela y el grupo entero. La atención del grupo se pierde y las expectativas y la tensión se convierten en malestar general y se va la concentración del grupo, al menos durante algún tiempo. La misma cosa sucede cuando uno no para la constelación suficientemente a tiempo, o cuando alguien plantea la constelación según lo pensado previamente o cuando presenta una falsa imagen de armonía y el facilitador no lo enfrenta a tiempo con preguntas. Bert Hellinger dijo en una entrevista, “utilizaría las constelaciones organizacionales solamente donde es necesario y para solucionar un problema inmediato.” (Bert Hellinger en esta editora, P. 318)

Puesto que el marco de este libro no permite una descripción detallada de las muchas situaciones y preguntas que son comunes para las constelaciones organizacionales, he enumerado en el apéndice algunas de las áreas posibles de uso (véase el apéndice I).

VI. El Proceso de Constelar en Organizaciones - Desarrollo de Hipótesis y la Generación de Diferencias.

Este capítulo tiene dos intenciones. Intenta describir el desarrollo de las constelaciones organizacionales y poner especialmente atención en los puntos culminantes durante el desarrollo de la constelación organizacional. Las decisiones hechas por el facilitador en las elecciones o ramificaciones que hace en distintos momentos influyendo y manteniendo la tensión positiva, al mantener el foco en asuntos centrales y esenciales, en la potencia del efecto de la constelación y en su curso posterior. El segundo intento de este capítulo es seguir las fases del desarrollo de una constelación, y simultáneamente, darse cuenta cuando y cómo una constelación inspira diferencias a la estructura existente que el cliente presenta.

1. El inicio de un seminario de constelaciones organizacionales.

Es más eficaz y deja una impresión más profunda de las constelaciones organizacionales si se la experiencia directamente que si se explica sobre ellas. Ése es el porqué es bueno comenzar haciendo una constelación cuanto antes en un seminario de constelaciones. En los grupos en que sus miembros han tenido poca experiencia de grupo y para quienes el trabajo de constelaciones es muy extraño, yo comienzo el seminario con 20 a 30 minutos de ejercicios de percepción en grupos pequeños. Por ejemplo, los invito a que formen grupos de cuatro. En éstos, tres participantes, uno después del otro, focalizan en el cuarto, y permiten que sus impresiones de él trabajen en ellos, después comparten en frases cortas con él, lo que perciben. La cuarta persona no toma posición alguna respecto a lo que las otras personas comparten; él o

ella simplemente permite que compartan. Al final de la rueda, cuando se ha compartido sobre los cuatro, a menudo quedan asombrados sobre que tan exacto fueron sus percepciones y en qué grado lo percibido está alineado con la realidad.

Si no, en tales grupos, comienzo muy a menudo con un rueda, en el cual cada participante dice quién es el o ella, donde trabaja, cuales son sus temas para el seminario, y cómo se vería un buen resultado del seminario para ella. Mechando con preguntas concretas y desafiantes, el líder del seminario puede, ya en esta rueda, crear una atmósfera de atención y suspenso e incorporar ciertas actitudes básicas (por ejemplo, orientación hacia la solución, aprecio, respeto, valorando lo que es). Tales preguntas pueden ser por ejemplo: “Cómo tú u otros notan que ha acontecido la solución?” “Cual podría ser el beneficio para ti en esta situación o con este problema?” “Si se asume que esta noche un hada vino a ti y te trajo la solución, cómo podrías tu (podrían otros) darse cuenta de esto mañana por la mañana, y qué tú harías diferentemente?” “Puedo preguntarte algo acerca de tu familia de origen?” “Donde estás ubicado en la línea de hermanos?” “Cuando en tu vida comenzaste a llevar tanta responsabilidad por otros o por tratar de complacer a otros?”

A menudo antes del primer intervalo, la primera constelación ha ocurrido. Usualmente solo he instruido brevemente a quien constela (sobre estar centrado al plantear la imagen *interna*, sin hablar, cada lugar es válido, no dar ninguna otras instrucciones a los representantes y así sucesivamente). Y he explicado las tareas de los representantes (una vez mas, estar parados de manera centrada, compartir condensadamente lo que se percibe en el lugar, no frases centradas en el “YO” o de complacencia, salir del papel de representante al final).

2. ¿Cuánta información se necesita para iniciar una constelación?

Hay diversas ideas sobre la cantidad de información que el facilitador debe conseguir antes de iniciar la constelación. Mientras que por ejemplo Guni-Leila Baxa y Christine Essen (Essen y Baxa 1998, Baxa y Essen 2000), apoyan la idea de tener una fase de acopio de información detallada (por ejemplo, haciendo el contexto de la constelación claro, siguiendo el modelo de *Neuen Heidelberger Schule*, ver Simon y Weber, 1987), para tener suficiente información sobre el trabajo o de la constelación y su entorno, hoy limito la información a recolectar en la fase previa a la constelación a un mínimo. Yo no permito las descripciones largas del problema ni las descripciones detalladas de la situación profesional, porque no quisiera que las percepciones de los representantes fueran influenciadas demasiado fuertemente por tales relatos. Los representantes deben, tanto como sea posible, estar parados en sus lugares sin enredarse por las ideas o juicios del que hace la constelación. Pregunto por el tema, cómo la persona que constela se imagina que será la solución en forma concreta, y yo pregunto unas pocas preguntas sobre la composición del sistema a constelar. Si necesito información adicional (por ejemplo sobre acontecimientos especiales en el pasado) la pido durante la constelación.

Aquí llegamos al *primero de tres puntos centrales*, por lo menos para mí, de una constelación.

3. Eligiendo la clase de constelación y el sistema a constelar.

El facilitador necesita tomar la decisión en este punto a tiempo, que clase de constelación él desea usar (una constelación de decisión, una constelación del problema, una constelación organizacional o familiar, etc.) y quien debe ser constelado. *El tema y la solución deseada determinan el sistema a constelar y el tipo de constelación a usar*, y la decisión se hace en acuerdo con la persona que constela. El facilitador hace la sugerencia y pregunta a la persona que constela si acuerda con esto, o le pregunta qué sistema él quisiera constelar y sugiere modificaciones, si lo juzga apropiado.

El arte de la explicación apropiada, bien-enfocada y condensada es importante aquí, lo que significa, encontrar un buen equilibrio entre una descripción demasiado simple y otras que sean demasiado

complejas y largamente mantenidas. ¿A quién tengo que tener representado para mostrar el tema y la solución? ¿Contrariamente a quien puedo dejar afuera sin que esto repercuta o tenga consecuencias? ¿Cuántos niveles de jerarquía deben ser incluidos, y qué factores ambientales que influyen fuertemente la situación deberían ser incluidos en el corazón del sistema? Y así sucesivamente. ¿Qué grupo de personas puedo posiblemente permitir sean representados por un solo representante? Una buena guía es limitar inicialmente la constelación a no más de cinco o siete representantes, incluyendo el representante de la persona que constela.

4. Planteando la constelación.

La elección de representantes y la constelación debe hacerse de una manera centrada y rápida. Si este proceso se arrastra, es sobre todo una indicación de que la persona que constela no está suficientemente centrada y en contacto consigo mismo. Aquí los desafíos de apoyo pueden ser útiles. (“No es importante quién se elige para un papel.” “Nadie se ajusta perfectamente.” “Es bueno no pensar demasiado y simplemente dejarse llevar por la imagen interna y según tus sensaciones”, “constela rápidamente y centrado”). Si esto no cambia el comportamiento de la persona que constela, y el nivel de energía parece continuar siendo tibio, es siempre un buen momento para considerar si interrumpir la constelación (lo que comúnmente tiene un buen efecto en la concentración del grupo) debe ser el paso apropiado siguiente. Para esto uno necesita sensibilidad y coraje. Interrumpir la constelación es también apropiado cuando la persona que constela ubica a los representantes rápida y mecánicamente en puntos predeterminados sin seguir una guía interna. No es accidental ser elegido como representante. Las experiencias muestran, no obstante, que distintas personas ubicadas en el mismo lugar una tras otra, perciben cosas similares en ese lugar. Cuanto más clara y centrada son las representaciones son ubicadas más fuertemente resonarán con los otros representantes y con todo el sistema.

5. El proceso de formar una hipótesis hasta este punto.

Al igual que en conversaciones de consultoría sistémica la constelación puede ser entendida como un proceso simultáneo de juntar información de lo que está ocurriendo y de información creada por todos los involucrados (por el que constela, el facilitador, los representantes, los observadores y bajo ciertas condiciones por aquellos miembros del sistema que no están presentes).

A. La primera impresión y la rueda inicial.

Primero, a veces conseguimos una idea inicial de posibles conexiones significativas, efectos recíprocos y patrones de relación simplemente por la manera en que alguien se registra para el seminario (por ejemplo, con que urgencia una persona se registra o cuánto una persona se reasegura haberse registrado o cuán ambivalente es uno respecto a sí registrarse o no). Entonces, conseguimos nueva información cuando vemos a los participantes en el seminario y permitimos que su aspecto y expresión nos impresione.

¿· Que tan emocionalmente estables aparecen, irradian plenitud o escasez?

¿Ellos se muestran más jóvenes o más viejos de lo que son?

¿· Aparecen más bien como un hijo del padre o de la madre o como una hija de la madre o del padre (véase para esto, Weber 1993, p.106), tirándose las responsabilidades hacia sí mismos o dándolas a otros, listos para comunicarse o guardando una distancia?

¿· A hacer qué te sentís invitado basado en su comportamiento? ... Ya con la primera impresión y las observaciones durante la ronda inicial podemos obtener importantes indicaciones sobre sus suposiciones fundamentales (“puntos de vista”) y los patrones habituales del conducta.

B. ¿Cómo describen los clientes sus problemas y sus asuntos?

Cuando los participantes se presentan y describen sus asuntos, las hipótesis del facilitador pasan a ser más específicas y concretas y estas son también las posibilidades a intervenir

¿· Cuentan una historia orientada al problema o a la solución?

¿· Tienen un papel de víctima en él o asumen parte de la responsabilidad en la situación creada?

¿Qué palabras clave o frases son mencionadas?

¿· Qué resultados se temen o anticipan?

¿· En esta historia que rol es asignado al facilitador?

¿En qué grado el que relata la historia es capaz de tomar una perspectiva externa a la historia que él o ella presenta ? (Véase acercamiento narrativo, White y Epstein, 1990, Grossmann, 2000, Schneider y Gross, 2000.)

La respuesta del facilitador a estos patrones o comportamientos (por ejemplo, con preguntas) puede ya en esta fase temprana instigar a cambios útiles.

C. Información que sale a la luz luego de presentar una constelación y su resultante imagen:

La siguiente fase de la formación de la hipótesis ocurre al presentar una constelación. Por un lado, resulta informativo como es presentada la constelación. ¿Qué representante se elige primero, cuál se coloca primero, y cuál se coloca al final? ¿Cómo se dispone? Más importante, sin embargo, es la imagen de la constelación misma. Cuantas más constelaciones experimentó y condujo el facilitador, más ha aprendido a abrirse al acceso fenomenológico y a rendirse ante el “campo de conocimiento”, más claramente, específica y rápidamente los patrones básicos y aspectos especiales de la constelación emergerán para la imagen de la constelación. El facilitador siente que tan explosiva es la situación en el sistema, y que tendencias se manifiestan a nivel individual y del sistema como un todo.

- ¿Quién mira hacia afuera?
- ¿Los miembros del sistema están más relacionados entre sí, cohesivos, o se están alejando?
- ¿Dónde está enfocada la dinámica del sistema, y hasta que punto y en que manera la persona que dispone la constelación está involucrada o afectada?

D. El significado de las percepciones de los representantes en sus lugares y las diferencias que hacen sus observaciones.

Por un lado, la comprensión fenomenológica altamente atenta que tiene el facilitador sobre la constelación como un todo, y por el otro, las observaciones individuales de los representantes de la constelación mientras están ocupando sus lugares, son las fuentes de información más importantes. Estas

fuentes a menudo fluyen juntas como si crearan algo nuevo. Las observaciones de los representantes y la visión fenomenológica que tiene el facilitador sobre la constelación, frecuentemente aportan y sacan a la superficie nuevos y muy verosímiles elementos para todos los participantes. Aquellos que no están dentro de la constelación, usualmente están completamente erróneos en sus presunciones en cuanto a lo que los representantes experimentan desde su lugar. Dicho de otra manera: Los representantes obtienen información sobre el sistema (a menudo sucesos en la historia del sistema) desde sus lugares, de una manera que no podemos explicar, ya que estos sucesos o información usualmente no eran sabidos desde una perspectiva externa. Compartiendo sus sentimientos y percepciones, todos los presentes ahora reciben información concentrada adicional, que previamente no era accesible a ellos. Este nuevo acceso a la realidad y este entendimiento de los procesos fundamentales de los sistemas fundamentalmente agranda y agrega una nueva dimensión al repertorio de la consultoría sistémica a compañías y organizaciones.

Dichos procesos también suceden continuamente todos los días en la vida, pero no son percibidos o notados, o no son tomados en cuenta con ningún significado en especial. Aquí aparecen estos procesos, y tienen la posibilidad de desdoblarse y de otorgarles un significado particular. La “coreografía” apunta a este punto como el primer “acto” de la constelación.

6. Preguntando a los Representantes.

Antes de preguntar a los representantes, lo mejor es darles un poco de tiempo para meterse en el personaje y adentrarse en sus sentimientos, para así sentir efectos sistémicos recíprocos. (“Te doy un poco de tiempo para sentir y percibir que sientes en tu rol y tu función en el lugar que te asigné). El siguiente orden de preguntar ha probado ser efectivo:

Uno se dirige primero hacia los que mostraron reacciones particulares en sus lugares, para así llevarlos a un lugar más seguro (a menudo moviéndolos un poco afuera del sistema si su posición significa una carga demasiado grande), o uno empieza con esos representantes cuya posición pareciera acumular conflicto. Fuera de esto la orientación, es tal que se empieza con la persona que tiene jerárquicamente la posición más alta en el sistema, y luego continuar cuestionando a gente bajando en jerarquía. Luego de los primeros movimientos de los representantes en la constelación, no es necesario preguntar a todos los representantes acerca de sus reacciones (hayan cambiado éstas o no), pero mas bien uno debería enfocarse en reposicionar jugadores clave en respuesta a las dinámicas fundamentales que aparecen.

7. El segundo momento de pivote en una constelación.

El momento en el que los representantes han compartido, en una manera breve y enfocada, lo que sienten en sus posiciones, marca el segundo momento de pivote en la constelación. Este es a menudo un momento de energía amontonada y enfocada. El próximo lugar a donde direccionar la atención y los próximos pasos que tomas como facilitador a menudo deciden si este nivel de energía y suspenso puede ser mantenido.

¿Cuál es el próximo movimiento poderoso? Es crucial hacer una pausa en este punto y esperar con coraje hasta que los próximos pasos se manifiesten. Un buen facilitador es también un buen director que es capaz de mostrar con una breve dirección lo que es esencial, quien puede subir la tensión en cualquier momento, o eliminarla con humor, por ejemplo, y que al mismo tiempo está luchando para mantener el nivel más alto de atención y lograr el más genial efecto posible. Cuanta más experiencia tenga el facilitador, más elegirá colocar a

menos personas como representantes y cuestionarlas menos, y los pasos que toma en la constelación serán más directos y poderosos.

8. Transiciones hacia la Imagen de solución

En esta fase, uno se puede dar cuenta si hay una diferencia en la reacción de los representantes cuando toman un gesto o frase que se le propone, cuando los mueves en una nueva posición o cuando ellos mismos se mueven a una nueva posición. No hay un paso correcto o diferencia en la respuesta del representante, que debería presentarse cuando se lo cuestiona luego de hacer una intervención. En el curso de cada constelación varias formas diferentes de la situación se puede suponer, y uno no puede predecir cuál de todas esas cae en terreno fértil y conduce a un cambio duradero, y cuáles no. Aún cuando hay patrones repetitivos y similitudes ningún sistema es igual que otro. Un facilitador solo puede adquirir conocimiento de los procedimientos y pasos que seguramente serán efectivos luego de que él o ella haya facilitado una importante cantidad de constelaciones, e incluso así él o ella podría estar tanteando en la oscuridad y acercándose a la solución en una dirección tangencial. Cada facilitador, a la larga, desarrolla un estilo personal, específico e idiomático a la hora de proceder y crear diferencias y buscar soluciones.

En este caso solo podemos describir unos pocos patrones básicos, así como posibilidades en la fase reposicionante del trabajo, hasta la solución de la constelación. La orientación básica, en luz de la situación presentada y la estructura de la organización del sistema como un todo, es descubrir que pasos tienen la mayor potencia para mover algo en el sistema del cliente.

En el primerísimo lugar, una constelación está al servicio del cliente que la dispone. El facilitador también se siente al servicio del sistema como un todo, y considera al mismo tiempo los efectos recíprocos y consecuencias de los cambios para todos los involucrados.

A. Expresando o resaltando tendencias existentes:

Si se vuelve manifiesto en una constelación que un miembro relevante del sistema parado hacia el exterior es empujado afuera, a menudo lo conducimos afuera del sistema y luego notamos su reacción y la de las personas restantes. Estas reacciones determinan el próximo paso. ¿Quiere el o ella voltearse? La persona podría aun tener ataduras con el sistema, o el miedo a lo nuevo podría ser muy grande. La separación podría haber sucedido muy pronto y la persona no estaba preparada o el o ella aun tiene temas para terminar con algo o alguien en el sistema antes de irse. Si la persona se siente mucho mejor fuera del sistema, y todo el resto también se sienten con un peso sacado de encima y aptos para trabajar nuevamente, esa podría ser la solución correcta.

Un ejemplo: Un empleado del departamento de servicios sociales de una gran compañía de autos dispuso una constelación de su departamento. Uno tras otro, los colegas se habían retirado de la misma. Su tema era que ya no estaba seguro de su lugar en el departamento. Los que fueron representados fueron: el gerente del área y cuatro colegas (tres hombres y una mujer).

El extracto relevante aquí: Los colegas se pararon en un cuasi-semicírculo de cierta manera que se relacionaban entre sí. El gerente estaba parado a la derecha, pero dando la espalda al equipo, y mirando a la nada. Tenía la tendencia de voltearse. El facilitador, sin embargo, tenía la impresión de que el gerente solo quería hacer esto por curiosidad y no por un real deseo de voltearse. El facilitador, entonces, lo condujo en la dirección en la que originalmente estaba parado, fuera del sistema. Ahí se sintió visiblemente mejor y los cuatro colegas también se sintieron mejor. Sus “pies de plomo” se volvieron ligeros y se sintieron capaces de moverse nuevamente y ser activos. Movimientos inusuales en el equipo de un departamento a menudo indican que los empleados han sido tratados injustamente o bien injustamente despedidos. Aquí había habido una serie de despidos injustificados. Cuando se dispone a un representante de los empleados injustamente despedidos, se vuelve más fácil para casi todos, y cuando esta injusticia es reconocida por el representante de los empleados despedidos, un poco del peso desaparece de los colegas que restan. La presión que antes sentían en el área estomacal desaparece. También, la persona que representa al gerente asistente no pudo

voltearse hacia las empleadas mujeres injustamente despedidas y su representante menciona que el podría tener que dejar la compañía también. Cuando se dispuso al gerente asistente fuera del sistema, todos los que se encontraban dentro del sistema inmediatamente se sintieron aun mejor.

En la discusión de seguimiento, uno de los observadores participantes pregunto algo muy importante. Estuvo ocupado con un grado de influencia del facilitador en el curso de la constelación El facilitador de hecho evito que el representante del gerente se volteara. El observador le pregunto si toda la constelación hubiera tomado un curso diferente si el facilitador hubiera permitido que el gerente se volteara. El facilitador tomo esta pregunta y la llevo a la práctica, disponiendo a los representantes en sus mismas posiciones, y dejando que sientan sus roles nuevamente, y luego le pidió al representante del gerente que siga su tendencia de voltearse. Se volteo hacia los empleados y el arreglo pareció, desde afuera substancialmente más ordenado y funcional. Pero se podía leer en la cara de los representantes de los colegas una incomodidad creciente. Ahora el facilitador les pidió a los representantes que sigan sus impulsos internos. El resultado fue que el gerente se quedo en su posición y todos los colegas se dispersaron en diferentes direcciones.

Esto probó sin lugar a duda que sería mejor si el gerente se fuera, ya que si se quedara, eso conduciría a futuras fluctuaciones en el equipo. Los dos acercamientos diferentes inspiraron diferentes disposiciones espaciales, pero el resultado fue similar: se volvió manifiesto que ya no era posible una relación de trabajo fructífera entre el gerente y sus empleados.

B. La (re) inclusión de miembros faltantes o excluidos de un sistema.

En esta constelación, otro paso creador de soluciones se manifestó: la inclusión de aquellos injustamente excluidos. Como las familias, los sistemas laborales parecen tener una conciencia también, una conciencia que busca a aquellos que han sido olvidados muy prontamente (por ejemplo, co-fundadores que ya no son mencionados), aquellos que han hechos una importante contribución al construir o mantener una organización y que no han sido honrados, aquellos que han sido injustamente tratados o despedidos sin causa y aquellos que son colocados en una severa desventaja. Raramente he visto (excepto en empresas familiares) empleados tan identificados con un empleado anterior que fue injustamente despedido o maltratado de alguna manera que de hecho ellos repiten el destino del empleado anterior. Sin embargo, uno ve una y otra vez que exclusiones tan injustas de un sistema crean malestar en una organización. Los lazos de lealtad son más débiles, enojo difuso hacia la persona "responsable" persiste. Los empleados se sienten inseguros. A menudo hay más abandonos enfermizos y fluctuaciones en el equipo. Los sucesores en las posiciones de aquellos que fueron excluidos a menudo sienten un malestar y un peso de estar en dicha posición. Usualmente es suficiente colocar a los excluidos en la constelación, reconocer la injusticia que hacia ellos se ha cometido y honrar su contribución. Un artículo de Gunter Schricker del *Suddeutschesen Zeitung* dice que los despidos masivos en grandes corporaciones usualmente no resultan en las ventajas económicas deseadas y previamente calculadas. Y los empleados que se quedan no se sienten más agradecidos o motivados luego de esto, pero en cambio, si se siente inseguros, menos listos para actuar y por ende son encubiertamente leales a los empleados despedidos. Además, la explotación de las fuerzas de trabajo puede conducir a situaciones en que los sucesores o generaciones siguientes de aquellos que se beneficiaron de la injusticia luego expían o pierden la empresa apostando las ganancias obtenidas de manera turbia. (Véase cita: Esclavos en América, "Empleados extranjeros en la Era Nazi" o aquellos usados para construir las vías de los ferrocarriles o autopistas, de los cuales muchos murieron). Bert Hellinger reportó sobre una constelación en los Estados Unidos, en donde tal dinámica se volvió manifiesto. Una constelación con una similar historia es la siguiente: el abuelo de un cliente había armado una compañía de gestión de residuos y habría sido próspera gracias al tráfico ilegal de desechos. Su nieto tuvo que vender la compañía muy por debajo del valor de mercado, y finalmente terminó trabajando en la oficina de Seguridad de una planta de gestión de residuos de esa misma compañía. Luego de la constelación, eligió una profesión completamente diferente.

C. Llevando a cabo/representando los movimientos internos faltantes o necesarios que conducen a una solución:

Como parte del movimiento hacia las soluciones para el sistema, especialmente para la persona que dispone la constelación, es a veces importante representar ciertos movimientos nuevos y poco familiares y liberar ideas y comportamientos viejos y habituales. Para facilitar ciertos movimientos, uno a menudo permite a los representantes, y especialmente al cliente cuando él o ella se para en la constelación al final, a decir oraciones (Ver Hellinger 1995) a ciertas personas en la constelación. Estas oraciones inician o logran los nuevos movimientos y permiten al cliente y a los representantes a experimentar los efectos liberadores por su propia cuenta. Tales logros pueden ser:

- Reconocer lo que es en lugar de aferrarse a algo (Por ejemplo, “Ahora estoy de acuerdo con todo esto como ha ocurrido y miro hacia el futuro”)
- Expresar honor y reconocimiento en lugar de alejarse y degradar a la persona (Por ejemplo, “Reconozco esto como tu contribución y te honro como un co-fundador de la empresa/antiguo miembro del equipo”)
- Expresar aprecio y pedir apoyo en vez de exigir o rechazar apoyo o reconocer lo que uno ha recibido (“Agradezco (a la compañía) por lo que he aprendido de ti y lo honro, y por favor se amigable cuando pronto cree mi propia compañía”. O al jefe: “Para poder hacer mi trabajo bien, necesito tu apoyo y te lo pido”).
- Reconocer la propia falta e injusticia en vez de negarla y correr la culpa. (Por ejemplo, “Siento ahora haberte hecho daño, y estoy listo para ofrecer una compensación apropiada en relación al daño que cause”)
- Detener la interferencia en los asuntos de los otros y devolver lo que no te pertenece, en lugar de identificarse y tomar otras dificultades. (Por ejemplo: “No puedo cargar con el peso/responsabilidad por ti. Te pertenece y por ende te la devuelvo”. O, “Dejo tu destino contigo y lo honro”. Por favor mírame de manera amigable cuando tome mi propio destino completamente y sea exitoso”).
- Erigirse con dignidad en lugar de escabullirse en la vergüenza y humillación. (Por ejemplo: “No me mereces, mi dignidad permanece intacta y me erijo en altura”).
- Decir adiós en lugar de desaparecer sin despedirse. (Por ejemplo “Una fase importante de mi vida está terminando. Disfrute el trabajar aquí y les agradezco a todos por nuestro tiempo juntos, y los recordaré con cariño. Y ahora es momento de irme”)
- Encontrar el lugar adecuado de uno en lugar de asumir inapropiadamente un lugar equivocado. Si una persona ha tomado una posición presuntuosamente en un sistema de trabajo o se ha comportado así por un periodo de tiempo, inclinarse ante la persona cuya posición ha sido tomada o bien devaluada o tratada despectivamente es a veces un paso importante y necesario en el camino hacia la solución. (Por ejemplo, el cliente hace una reverencia superficial y dice “Tú estabas aquí antes que yo, mi lugar es el tercero y ahora tomo mi lugar correspondiente. Te honro como aquel que ha estado aquí antes que yo y tiene derechos previos”).

Uno podría describir muchas situaciones más y oraciones, dependiendo de las distinciones que se hagan.

D-Tomando la posición opuesta.

Ocasionalmente ocurre que la persona que dispone la constelación no puede (aún) tomar el paso hacia la solución. Por ejemplo, alguien no puede reconocer su culpa, no puede inclinarse apropiadamente, o agradecer, preguntar, tomar o dejar ir apropiadamente. A veces es útil, por lo tanto, ir al extremo opuesto, enfatizar lo que está trabado, llevar las cosas a su solución lógica, aún si es absurdo, para así aumentar la tensión de la situación y ayudar al cliente a encarar las posibles consecuencias. Tales oraciones podrían ser, por ejemplo:

“Prefiero renunciar...en vez de...”

“Prefiero hundirme y no abandonar el barco”

“Antes de pedirte algo o requerir tu apoyo, prefiero enfermarme”

“No te librarás de mi. Te acosare con demandas aún si me cuesta mi fortuna”

E. Creando Orden.

Las constelaciones a menudo muestran directamente que algo no está funcionando en un sistema de trabajo. Los líderes no pueden conducir adecuadamente desde sus posiciones, los colegas no se relacionan entre sí, o bien han perdido de vista la tarea, meta o cliente; colegas hábiles, más viejos, son marginados, y los más jóvenes reclaman lugares que no se han ganado, etc. Los principios indicados más abajo que nos guían al re-posicionar a las personas mientras trabajamos hacia una imagen de solución en organizaciones se basan más que nada en las reflexiones de Bert Hellinger (1994). Estos principios se han ampliado y modificado específicamente para sistemas de trabajo. Todos los principios más abajo enlistados sirven de guía y cuando aparece una duda, la retroalimentación de los representantes, deben tomarse en cuenta también. En esto pienso algo diferente a la opinión de Bert Hellinger, que siempre toma con menor importancia las afirmaciones de los representantes.

El Derecho a Pertenecer:

Todos los compañeros de trabajo tienen el mismo derecho a pertenecer asumiendo que el balance de dar y recibir entre empleador y empleado es apropiado y el empleado que ocupa esa posición realiza la tarea eficientemente. En oposición a las familias, el derecho a pertenecer en organizaciones tiene condiciones aparejadas y es limitado por el tiempo. La supervivencia de la organización en una emergencia toma precedente ante los derechos de los individuos a pertenecer.

El Liderazgo tiene Prioridad:

El grupo o profesión que acarrea la mayor responsabilidad y es más esencial para la supervivencia y continuación de una organización tiene prioridad dentro del sistema.

Cuando las posiciones son iguales, las reglas generales son:

Aquellos que estaban primero tienen prioridad, y dentro de ese sub grupo, los más viejos son los que tienen la prioridad.

Los logros y la innovación deben de ser reconocidos:

Los líderes deben reconocer los logros especiales y el esfuerzo que los empleados dan a la organización, especialmente cuando los empleados tienen rango igual a otros colegas que no ofrecen esto. Los empleados con competencias especiales o creatividad deben ser reconocidos. El reconocimiento en una constelación organizacional no sucede por el hecho de asignarle un lugar particular, sino a través de un reconocimiento verbal, y en la realidad también a través de recompensas especiales (tiempo libre para seguir estudiando o bien otros bonos)

El Reconocimiento de la Impermanencia:

Las organizaciones tienen la tendencia de mantenerse a sí mismas (preservarse). ¿Puede suceder que una organización pierda su sentido? La posibilidad de disolver la organización debe considerarse.

En la segunda fase de la constelación, el facilitador re posiciona a los representantes (posiblemente antes de escuchar sus devoluciones), y les ofrece lugares buenos y apropiados según estos principios. En la imagen de solución, la persona que tiene prioridad o que estaba ahí primero se para a la derecha de las otras personas.

F. La constelación de los clientes, la tarea o las metas

Las organizaciones y compañías se definen por su sentido. Especialmente cuando hay conflictos de relaciones distintivos que existen por un largo periodo de tiempo, las metas, tareas y clientes a menudo se pierden de vista. Luego de preguntar a los representantes en constelaciones organizacionales, es frecuentemente útil

incluir la tarea (o alguien en representación del cliente o las metas). Esto inmediatamente enfoca a los empleados en la tarea para la que están siendo remunerados.

G. Probando alternativas

Las constelaciones de organizaciones son especialmente apropiadas para ver posibles soluciones alternativas, una tras la otra. Para la persona que esta constelando, es como permitir ensayos sin consecuencias inmediatas. Tales preguntas pueden ser: ¿Quedarse o irse? ¿Cambiar de posición dentro de la compañía o buscar algo nuevo afuera? ¿Tomar el ascenso ofrecido o no? ¿Unirse a un equipo existente o no? ¿Contratar a esa persona en particular o no? ¿A quién elegir entre los tres postulantes para suceder al gerente de una empresa familiar? Y así sucesivamente.

H. Personas que sirven de apoyo y efecto consolidador:

En los sistemas de trabajo, los líderes a menudo carecen de apoyo desde atrás. Se tambalean o tiemblan en sus lugares. Estos líderes en general están con poco apoyo de sus superiores de mayor rango o bien de la familia de origen. Uno podría ubicar, por ejemplo, a un padre atrás del cliente. (Con empleados masculinos, dispongo mayoritariamente a representantes para el padre, y con las empleadas mujeres, a la madre). Esto tiene el efecto adicional de que la identidad de género se consolida.

I. Incluyendo las dinámicas de la familia e incluyendo elementos de las constelaciones familiares:

Reportaremos al respecto en detalle luego.

J. Permitiendo Movimientos del Alma:

En los últimos años, Bert Hellinger a procedido a menudo sin interrogar a los representantes una vez que hayan sido colocados, más bien les ha pedido que siguieran sus movimientos internos sin hablar. El no interviene siempre que haya una intensa interacción ocurriendo, y siempre que un proceso que aparezca desarrollándose en forma autónoma tenga sentido. Si estos movimientos se traban, el a veces da nuevo ímpetu a la constelación. El proceso puede durar más de media hora, o bien algunos minutos. A menudo acciones profundas e inesperadas emergen, como si estos actos fueran juzgados por una corte más alta y sabia, cuya mirada excede grandiosamente la nuestra.

Para constelaciones organizacionales, proceder de esta manera se ha probado especialmente en las siguientes situaciones: en constelaciones de decisiones, cuando tengo la impresión de que los representantes están expresando un estado de estar listos para una reacción o movimientos (esto significa que observo al representante hacer un sutil, usualmente inconsciente movimiento), y en situaciones explosivas cuando algo debe ser realizado inmediatamente para evitar consecuencias negativas.

Cuando los representantes son dejados a seguir el movimiento que sienten, la explosividad previamente reprimida del sistema se muestra a si misma a través de una reacción inmediata. De esto vemos que la solución se dibuja cerca cuando la necesidad es grande. Cuando he decidido disponer solo dos o tres personas, y veo que están profundamente conmovidas, entonces permito que ellas sigan sus movimientos internos más frecuentemente de lo que lo he hecho anteriormente. Esto es una decisión intuitiva que surge de lo que ocurre en el momento, y cuyas características todavía no puedo describir concretamente.

9. La fase final de una Constelación.

Para mí, terminar una constelación en un buen punto es el tercer factor más importante en curso de una constelación organizacional. La experiencia muestra que aun cuando las constelaciones organizacionales no

llegan a una solución satisfactoria, a menudo tienen un efecto tan bueno como las obtenidas con constelaciones con Gestalt cerrada ("completas").

Las constelaciones organizacionales incompletas causan una búsqueda intensiva hacia la solución por parte de aquellos que están haciendo su constelación, más aún que en el caso de constelaciones familiares. Aquellos que hacen su constelación encuentran entonces soluciones que parecen ser completamente diferentes de aquellas expuestas durante el curso de la constelación.

Cuando un buen grado de información esclarecedora se genera, especialmente con respecto al tema de la persona que dispone la constelación, o algunas soluciones posibles se exponen, a menudo termino las constelaciones organizacionales muy tempranamente. Frecuentemente observo que los facilitadores que están trabajando con constelaciones organizacionales tratan de hacer mucho con una sola constelación, queriendo encontrar una buena solución para todos los involucrados en la constelación, o continúan reposicionando a los representantes por un periodo de tiempo demasiado largo, a fin de encontrar la tan esperada solución. Esto enreda a las constelaciones, la atención disminuye, y a los representantes se les cansan las piernas. Por lo general, cortar una constelación tempranamente tiene muchos mejores efectos que alargarla por un largo periodo de tiempo. Esto también sucede cuando el facilitador les da a los representantes mucho tiempo para expresar sus impresiones y deseos una y otra vez.

Es entendible, que todos experimentan las constelaciones como experiencias satisfactorias e impresionantes cuando, para muchos de los involucrados, una buena solución se encuentra. Aquí también, la capacidad de contenerse por parte del facilitador queda en evidencia. Una constelación, en mi opinión, debería durar como mucho, treinta o cuarenta minutos.

A. ¿Cuándo debe uno dejar a los representantes encontrar la solución y los pasos hacia ella y cuando uno debe dejar a la persona que hace su constelación estar parado en su rol en la misma?

Esta pregunta se hace a menudo. Me dejo llevar por los siguientes pensamientos: prefiero dejar al representante llevar a cabo los pasos hacia la solución cuando asumo 1) que aquellos sería más difíciles para la persona que hace su constelación, o 2) que la persona no puede aun llevar a cabo esos pasos por sí misma, y 3) cuando veo que el representante se ha dado sensiblemente y con presencia dentro del rol y lleva a cabo los pasos con sensibilidad. Este procedimiento protege a la persona que hace su constelación, pero también la confronta. Ella puede seguir en proceso desde la perspectiva de un observador y es libre al mismo tiempo de incorporar solo lo que es bueno y correcto para ella. Sin embargo, hay también situaciones en las que tomo a la persona que hace su constelación tempranamente. Puedo hacer esto: 1) cuando incluyo elementos de las constelaciones familiares en la constelación actual, o 2) cuando experimento a la persona como muy lista para enfrentar el tema directamente, o 3) cuando llego a la conclusión de que la persona debería exponerse a una confrontación (por ejemplo, con un ritual de devolución o bien aceptando las consecuencias de algo que haya hecho). Si una constelación no se completa y por ejemplo, queda sin resolver debido a una falta de información, entonces no pongo a la persona que dispone la constelación en su posición.

B. La discusión luego de la constelación:

Para la discusión en grupo luego de la constelación, las siguientes reglas han probado ser exitosas: a través de compartir sus experiencias corporales y el efecto que la constelación ha tenido en ellos, los representantes pueden afectar la comprensión del cliente de los aspectos de su constelación. Los comentarios de los representantes deben estar al servicio de la persona que ha dispuesto la constelación, y no deben molestar a sus movimientos internos. La persona que ha dispuesto la constelación puede decidir si quiere abandonar el grupo por 15 minutos aproximadamente para poder procesar la experiencia de la constelación y sentir su efecto, o si quiere quedarse y ser parte de la discusión. Cuando el cliente se queda en el grupo para la discusión,

lo incluyo en una manera limitada, no lo incluyo del todo. A menudo en nuestros seminarios, muchos participantes están interesados en aprender el método. En estas discusiones post-constelación, preguntas sobre hipótesis, principios y procedimientos deben ser hechas. El facilitador debe estar atento al tiempo permitido para estas preguntas y limitarlas cuando sea necesario. Los principios básicos son siempre: brevedad ante desmenuzar todo al máximo. También señalo repetidamente a los participantes que es bastante irritante tener “ayudantes” que apuren durante el receso ante alguien que acaba de disponer una constelación agobiante.

C. Lidiando con las consecuencias de las constelaciones.

Los clientes deben entender que sin importar lo que aparezca en la constelación o lo que aparente ser una solución a su problema esto no debe ser tomado como una prescripción para actuar. Sería un mal uso de la constelación si alguien volviera a su lugar de trabajo y compartiera el que su constelación mostró que los problemas del departamento tuvieron sus orígenes en los enredos familiares de cierto colega o que el jefe debe irse, etc. Es bueno contarle al grupo que una manera apropiada de responder a una constelación congruentemente dispuesta es traer repetidamente la imagen de la solución, y tener en cuenta los pasos que condujeron a ella, pero sin embargo, no tomar acción inmediata. Es a menudo útil para el cliente grabar la imagen de la solución o pedir a un miembro del grupo que dibuje un diagrama de la constelación y que tome notas durante la constelación. Los efectos de una constelación a menudo se desenvuelven en un periodo de dos o tres años, y aunque la constelación en si misma haya mostrado pasos concretos y poderosos hacia la solución, uno debe ser paciente y esperar a ver lo que naturalmente se desarrolla. Estos pasos poderosos hacia la solución se mostraran a sí mismos cuando el tiempo sea correcto y los cambios necesarios puedan ocurrir sin ser notados y sin conciencia de que los generó. Es también bueno esperar un poco antes de contar a los otros los detalles específicos de la constelación. Contar inmediatamente a aquellos no involucrados todos los detalles de la constelación y hacer ello con un entusiasmo desmedido es una buena manera de alterar y confundirlos.

10. La constelación como un trabajo conjunto de arte:

Ciertamente, el facilitador tiene una influencia en lo que sucede en una constelación y un rol especial para ocupar. (Ver también Klein 1998, p.171 y siguientes). Ya que la serie de eventos es a menudo impresionante y también conmovedor, existe un peligro de que el facilitador desarrolle ideas de grandiosidad y sea idealizado por los participantes del seminario.

Como líder, el facilitador siempre tiene la posibilidad de enfatizar cierta información, de seleccionar la dirección de trabajo y de elegir que pasos seguir. Si el no actúa en armonía con el campo de conocimiento de la constelación, entonces su método de trabajo parecerá mecánico y chato. El alma no resuena con ello, y la constelación no llega a la profundidad y densidad que podría. Lo que caracteriza al trabajo de constelaciones y sus efectos es el esfuerzo conjunto. El grupo es un marco de trabajo contenedor y sensible y todos ellos están expuestos al campo vibratorio a través de sus siempre cambiantes roles en la constelación, y hacen contribuciones recíprocas el uno al otro. Así, los miembros del grupo también cargan con los temas de los miembros individuales del grupo y sus intentos de resolver sus propios temas. Al mismo tiempo, los miembros del grupo son también enriquecidos repetidamente por nuevos darse cuenta e impulsos. En otros contextos esto ya se ha discutido, las constelaciones pueden ser vistas como rituales modernos de transición.

11. El trabajo con rondas:

Mientras que Bert Hellinger aún ofrecía cursos de constelación con 25 participantes, también trabajaba regularmente con rondas (ver Weber 1993, Hellinger 1999) . Eso significa que durante sus seminarios, iba a cada participante en el círculo uno por vez y los invitaba a compartir que era lo que los movía en el momento y

les preguntaba donde estaban respecto a sus temas. El usaba estas rondas para obtener información adicional, para dar breves elaboraciones en temas y para romper con patrones habituales, para contar historias o bien para responder preguntas. Este trabajo con rondas es también apropiado para seminarios para constelaciones organizacionales. Las rondas permiten al facilitador a tener una imagen de cómo el grupo se está desarrollando y le permiten hablar e incluir a aquellos participantes callados o que se han mantenido en el fondo. También se vuelve manifiesto en las rondas que participante está “maduro” o listo para que se le haga una constelación. Las afirmaciones de los participantes también pueden brindar la oportunidad de hacer uso del extenso repertorio de procedimientos de la consulta sistémica u otros métodos de consulta, o de dar impulsos adicionales, para validar, para apoyar o para desafiar a los participantes.

VII. Las actitudes y orientaciones fundamentales en el trabajo de constelaciones con organizaciones.

La descripción de las actitudes y la relación con la que los facilitadores crean relaciones con las personas que llegan a ellos es sorprendente y no coincidentemente similar entre la visión sistémica constructivista (por ejemplo: a. Ratthaus 1989, Ludewig 1992) y la conceptualización de orientación sistémica fenomenológica. Estas orientaciones fundamentales pueden ser descritas aquí sólo en forma resumida.

1. Reconociendo lo que es.

Uno asume que las soluciones encontradas, tan lejanas, en el sistema del cliente son las mejores posibles dadas las condiciones a mano, y que todos los participantes merecen reconocimiento por lo que han contribuido.

Reconocer lo que es promueve la motivación y la buena voluntad para contribuir por parte de los participantes. También crea una atmósfera de conversación positiva y apoya una buena disposición en los clientes para lidiar con los pasos necesarios para crear mejoras y para abrir posibilidades de cambio.

2. Respeto y Estima.

Todos los miembros del sistema del cliente son vistos como personas de igual valor e igual validez, sin importar si están presentes o ausentes, y tienen el mismo nivel de respeto. (**Inclusivity and social neutrality in the systemic consultation ver Simon and Weber 1988**). Aunque respetemos e incluyamos a todas las personas del sistema las asunciones y comportamientos que están en la raíz del problema pueden ser directamente y ferozmente desafiadas. (ver **Cecchin y otros 1996**). No hay espacio para asignar atributos negativos.

3. Orientación Hacia los Recursos.

Uno asume que todas las habilidades necesarias para las soluciones sensibles ya existen dentro del sistema. Uno no se enfoca en los déficits y errores, sino en las competencias existentes y no utilizadas y el potencial para desarrollo que está ya presente. Es principalmente acerca de “encender el sentido de posibilidad” (**R. Musil 1952**) y orientar al participante hacia el futuro. (**Penn 1986, Simon y Weber 1988**)

4. Orientación hacia la solución:

La atención del facilitador está totalmente dirigida hacia las soluciones. Junto al cliente, el facilitador se alía con los siguientes pasos posibles para el cliente. Es por eso que la mayoría de los facilitadores evitan descripciones de problemas largos a cargo del cliente. Las descripciones largas de problemas pueden ser entendidas como una invitación al facilitador a compartir las convicciones y actitudes del cliente, que sirven para mantener el problema más que a simplemente resolverlo. Estas historias a menudo disminuyen la energía y los recursos del cliente y cargan a todos los involucrados. Si los clientes experimentan a un consultor como respetuoso y orientado hacia los recursos y las soluciones, entonces se sienten inmediatamente mejor y en buenas manos. Los clientes son propensos a confiar en el consultor prontamente una vez empezado el proceso, y a ser generosos con él, aun si él toma una ruta que no conduce a nada, o pierde su neutralidad momentáneamente, o simplemente no sabe como continuar por un tiempo.

5. La falta de intención y la renuncia:

La percepción fenomenológica es solo posible con una actitud de renuncia de hábitos y juicios, una falta de intención y recogimiento. Solo si los participantes se exponen a sí mismos al total de la constelación, es que pueden ganar en descubrimientos y sorprenderse, nueva información acerca de su percepción de la realidad, y solo entonces el sistema puede apuntar a soluciones posibles.

Por otras razones tiene sentido desafiar intenciones sin tener intencionalidad sobre el resultado. Si un facilitador explícitamente persigue su propia idea e intención de cambio, y no ha previamente negociado metas concretas y posibles con el cliente, y comienza a influenciar o presionar al cliente en una dirección que apunta al problema, esto a menudo genera una reacción adversa con el cliente. Esto es a menudo etiquetado como "resistencia" de parte del cliente.

Una vez llamamos a este procedimiento "El camino real al lugar ajustado" (Ver también el concepto de responsabilidad y neutralidad hacia el cambio. Simon and Weber 1999; von Schlippe y Schweitzer 1996; Sparrer en impresión.)

Los conceptos básicos postulados por un método de consultoría y vistos por la compañía u organización como beneficiosos a menudo tienen el efecto más persuasivo cuando los facilitadores los usan bien al principio de la situación consultiva. Esta actitud es especialmente exitosa en seminarios de constelaciones organizacionales.

Los participantes de seminarios se impresionan frecuentemente por lo fácil que es llevarse bien entre ellos y en el periodo más corto de tiempo si aceptan a todos los presentes como ellos son y los honran cuando se muestran a sí mismos. Las bases para crear una buena relación laboral cuando se usan constelaciones organizacionales son: respeto, reconocimiento y la renuncia al impulso de "saber más que tu cliente" (Ver expertise of not knowing, Buchinger 1998).

VIII. Los efectos de los enredos familiares, de las dinámicas familiares especiales, y de los patrones personales y de constelaciones en los procesos en organizaciones.

Cuando alguien describe su tema o problema, su uso de una serie de palabras clave a menudo da una buena indicación de si las dinámicas familiares se superponen al contexto laboral.

Si los términos y las descripciones de naturaleza personal emergen cada vez más, (palabras como "deseo", "sentimiento de abandono", "soledad", que son más a menudo usadas en relaciones personales) esto puede ser una indicación de que hay dinámicas de relaciones irresueltas en el trasfondo, bien sean de la familia actual o de la familia de origen.

El tono de voz y la manera de expresarse puede dar indicaciones adicionales de que las experiencias sin procesar del pasado están manifestándose en el presente.

Un ejemplo:

En una constelación, una mujer de aproximadamente 30 años se queja de problemas con su jefe, el gerente de una firma consultora, del que se siente tratada con condescendencia y rechazo. Representamos su equipo de trabajo. Su representante se sentía con miedo y al mismo tiempo desafiante, y expresó su sentimiento en una manera infantil. Luego de preguntar resultó que la mujer disponiendo la constelación había crecido con sus abuelos luego de la muerte de su madre. Había tenido miedo durante su infancia de su abuelo impredecible, que según lo que ella decía, no quería que este con ellos.

Ya que nuestras vidas privadas y nuestras vidas laborales son dos escenarios centrales de la experiencia humana, es inevitable que influyeran una a la otra. Desarrollos positivos o dificultades en un área inevitablemente tienen consecuencias en la otra. Por lo tanto ciertos problemas familiares del presente o enredos que se constelaron en el pasado, pueden sentirse en ambas áreas. Similarmente, problemas de la vida laboral pueden salpicar en la vida familiar. Es lógico que esto es especialmente así en empresas familiares. Diferencio entre dinámicas cuyo origen yace en enredos transgeneracionales, dinámicas basadas en conflictos irresolutos entre padres e hijos, y dinámicas que tienen que ver con ciertos roles de hermanos y sus relaciones.

1. Como pueden las dinámicas entre padres e hijos ser reflejadas en Organizaciones.

Los conflictos de autoridad a menudo tienen un trasfondo familiar. Pero también son contextos completamente diferentes.

Algunos ejemplos:

A. El padre no respetado:

Esta constelación es acerca de un emprendimiento de consultoría que se formó cuando dos consultores internos que habían trabajado en un gran proyecto de energía empezaron su propio negocio. Los dos fundadores y su empresa fueron colocados. El que dispuso la constelación fue uno de los dos fundadores de la empresa. En la constelación su representante se puso en una posición de liderazgo, pero se sentía, sin embargo, débil como un niño y no un hombre. Resultó que estaba muy orgulloso de su abuelo, pero devaluó su propio padre por completo. Encontramos varias veces que si una persona devalúa sus padres esto a menudo conduce a la persona a una sensación de impotencia y se permite fallar. Después de haber honrado a su padre en la constelación y "haberlo tomado", se puso de pie, relajado y firme, en la imagen de solución con su padre y su abuelo detrás de él. A su lado el representante del co-fundador se paró, encantado de colaborar con él en las tareas que estuviesen al alcance.

B. El temor de perder al "padre" por segunda vez

Una mujer de aproximadamente 55 años trajo el siguiente problema: su jefe se retiraría pronto y tenía dificultad para enfrentarlo. ¿Podría ser una constelación una ayuda en esta situación? El dolor que mostró en su rostro de inmediato recordó al de un niño que experimenta una pérdida. Después de investigar, resultó que sus padres se habían separado cuando ella era una niña. Ella se había quedado con su madre y no había visto a su padre por un largo tiempo después del divorcio y lo echaba de menos dolorosamente. En esta situación, tuve la oportunidad de ofrecer al cliente una constelación familiar en lugar de una constelación de organización, y ella estuvo de acuerdo. Hemos encontrado una buena solución para ella. Yo podría haber tratado de encontrar la solución al problema con una constelación de organización, sin embargo, en principio, tengo la tendencia siempre que sea posible de llevar los temas a su origen y resolverlos allí.

C. No puedo dejar a mi jefe (madre) con todo el trabajo (hermanos)

Una mujer de aproximadamente 40 años quería chequear su lugar en su trabajo. Ella pretendía convertirse una trabajadora por cuenta propia y pensó que era capaz de hacerlo, pero ella seguía evitando el momento de empezar su propio negocio. En la constelación, su jefe, dueño de una empresa comercial, se paró frente a ella, mirando hacia el lado, ella estaba en el centro del sistema. Cuando su representante se trasladó hacia el exterior del sistema, se sentía poderosa y liberada, sin embargo, su jefe se sintió abandonado. Sus compañeros de trabajo también extrañaban al cliente. (Ella dijo que ella era la persona que muchos de ellos llegaron a confiar y hablar.) Sin embargo, los compañeros de trabajo pronto empezaron a cambiar. El trasfondo es que la persona que estaba constelando era la mayor de siete hijos en su familia de origen. Ella ha apoyado a la madre dejando de lado los planes para su propia vida durante mucho tiempo con el fin de proporcionar el cuidado y educación de sus hermanos menores. Se proyecta este patrón de parentificación en la situación de trabajo. Por lo tanto, para ella lo más importante fue permitir mirar sus propias necesidades como importantes.

D. Nunca experimentaré algo como eso de nuevo.

El cliente, una consultante de 37 años, quería hacer una constelación organizacional por el siguiente tema: Una pareja casada (ambos de 50 años aproximadamente) eran dueños de la consultora en la que ella trabajaba.

En esta firma el cliente trabajaba de manera free-lance. La pareja le ofreció la oportunidad de unirse a la consultora como un accionista del 10%.

No estaba segura de si debería o no hacer esto. No voy a referirme a los detalles de las ubicaciones de la constelación aquí. El representante del marido expresó que se sentía atraído por la consultora free-lance y que le gustaría tenerla en la empresa (por la forma en que lo dijo se veía que la atracción era más que profesional.) El representante de la esposa se mostraba más bien escéptica y expresó que el cliente estaba demasiado cerca de su marido. La cliente se sentía agobiada y se sintió utilizada en su posición. Cuando dejé crear cierta distancia respecto a la pareja caminando hacia atrás lentamente, ella se sintió visiblemente mejor. El cliente confirma estos sentimientos. La apariencia externa del cliente recordó al de una "hija de su padre" (la de hija que permanece en la esfera de influencia del padre). Le pregunté si ella había experimentado una situación como esta antes en su vida profesional, y que informó de una situación similar con un profesor durante sus estudios universitarios. (Ver Weber, 1993, p. 106.). Dado que en el grupo se había desarrollado una confianza recíproca buena entre sí y conmigo, me atreví a preguntarle si podía agregar a alguien de su familia en su constelación.

Ella estuvo de acuerdo. Deje que el cliente real tome su lugar propio en la constelación, y establezca un representante de su padre y le pedí que mirara al padre. Vi de inmediato el deseo, la tristeza y el pánico en sus ojos, pero no hizo comentarios al respecto. Deje que dijera unas cuantas frases con el padre, que la desahogó mucho, y permitió que la constelación finalizara. Durante el siguiente descanso ella me dijo que amaba mucho a su padre, pero que se sentía responsable de él como una niña. Ellos tuvieron una relación especial entre sí, y cuando tenía 14 años de edad se había retirado un poco de él. El entonces se suicidó. Ahora su comportamiento hacia sus jefes tenía sentido. Ella no quería volver a experimentar estar con alguien que fuera a suicidarse o que algo terrible sucediera, cuando ella tomara a sus propias necesidades más importantes que las de la otra persona.

"Las hijas del padre" como uno puede ver, a menudo trabajan en organizaciones como asistentes del jefe muy eficientes y capaces.

2. Los efectos de dinámicas de pareja irresolutas en Organizaciones.

Un ejemplo:

El lugar no estaba aún libre

El gerente de una gran organización sin fines de lucro estaba intensamente preocupado con su futuro profesional.

En el marco del seminario de constelación de organización quería obtener claridad sobre cuál de varias posibilidades serían más poderosas para él. (Aquí sólo ponemos en relieve los aspectos importantes donde las parejas y la dinámica de organización se enredan.) Una de las posibilidades de la imagen de solución mostró que él iría a fundar una empresa de consultoría con su pareja, quien también estuvo presente en el taller. En la constelación la participante que representó a la firma de consultoría se sentía maltratada por la pareja del hombre. Inicialmente, todos los esfuerzos para encontrar a la pareja un buen lugar tanto en relación con el trabajo y con el hombre fallaron. Su representante se distanció de él una y otra vez, y el representante del hombre en realidad no lo notó. Cuando una pieza adicional de información fue incorporada a la situación, se llegó a la solución. Resultó que el hombre no tenía un lugar de fácil acceso para la mujer. Él no se había divorciado aún de su primera esposa, a pesar de que estaban separados. Sólo la inclusión de su esposa, honrarla y el justo distanciamiento del hombre de su primera esposa permitieron a la pareja actual tomar lugar a su lado.

3. Influencias del orden de los hermanos en Constelaciones.

Lo que uno presta atención a menudo se muestra más en el primer plano y ocurre más a menudo. Durante un año, he prestado más atención a cómo el orden de hermanos en la familia de origen se repite en las organizaciones. Se hizo evidente para mí que, junto a los patrones de las relaciones entre padres e hijos en la familia de origen, también los órdenes de nacimiento de los hermanos muy frecuentemente se reproducen en las organizaciones.

Dos ejemplos:

A. "En casa era el cuarto y aquí soy el segundo"

El tema de un psicólogo de aproximadamente 45 años era descubrir si debía o no re-comprometerse más profundamente con un instituto de psicología espiritual o ser completamente independiente. Dispusimos a los siguientes representantes: uno para el fundador del instituto, uno para el cliente, dos para entrenadores más jóvenes, y uno para los clientes del instituto. Era clarísimo que el cliente era bienvenido por todos en la constelación, pero que el mismo dejaba un espacio entre él y los representantes que se paraban a su derecha. Contó que tenía que decidir pronto porque había entrenadores más jóvenes dando señales de que querían tomar su cargo. Me pareció a mí como si él esperara a los otros dos a que tomaran su lugar entre él y el fundador. Luego de preguntar si él tenía hermanos o no y que si los tenía cuál era su lugar en orden de nacimiento, él dijo que en su familia de origen era el cuarto hijo. Lo deje entonces pararse al lado del fundador y decirle a los otros entrenadores: "En casa soy el cuarto, y aquí soy el segundo y tomo ese lugar ahora". Esto fue una buena solución para todos.

B. El hermano se quedó atrás.

Esta constelación era sobre una tienda de deportes. Un hombre de aproximadamente 45 años, que tenía una muy floreciente y exitosa consultora a tiempo completo, había fundado la tienda por pedido de un

atleta tres años menor que el. Para sorpresa del hombre, el atleta se alejó luego de un cierto tiempo. El cliente entonces eficientemente se ocupó de todas las deudas e incorporó un nuevo gerente. Ahora no estaba seguro de si debía o no continuar como propietario de la tienda. Su mujer hacía la parte contable del negocio. En la tienda había dos empleados más, de los cuales uno estaba por graduarse y probablemente se fuera pronto.

En la constelación inicial era claro que el atleta que había co-fundado el negocio estaba directamente opuesto al cliente, y los empleados estaban más lejos y en el campo visual de la mujer. El representante del dueño reportó un lazo fuerte al atleta. El atleta, sin embargo, dijo que no estaba interesado en el hombre y que la relación se había acabado. Debido al fuerte apego del dueño hacia el atleta, y dado que su intensidad no era explicable simplemente por la organización y la historia de los dos hombres le pregunté al hombre si tenía un hermano. Resultó que había dejado a su familia de origen a los 17 años luego de que sus padres se divorciaran. Su hermano que entonces era 4 años menor que el se sintió abandonado en ese momento. Este hermano, su madre y su padrastro pasaron momentos difíciles. Parecía que el cliente ahora se encargara de "hermanos menores" como el atleta o el empleado más joven que tenía que superar una difícil enfermedad. Sentimientos de culpa hacia hermanos que sufrieron una situación de vida peor a menudo llevan a los más exitosos a cuidar a otros en organizaciones, como si estuvieran cuidando a sus hermanos desfavorecidos.

4. Los efectos de los enredos familiares en el ámbito laboral:

Enredos familiares, por ejemplo, identificación con miembros de la familia excluidos o con miembros de la familia que han tenido destinos difíciles, a menudo tienen efectos en el ámbito laboral. Cuando compañeros de trabajo muestran sentimientos intensos que son exagerados o inapropiados en el contexto laboral, uno debe siempre pensar en posibles dinámicas familiares en el trasfondo. Estos enredos pueden también presentarse cuando un trabajador muestra un compromiso a largo plazo que va más allá de lo que se le pide, o cuando alguien es fanático de la igualdad o la justicia.

Dos ejemplos:

A. Un director que se marchó para rescatar a sus colegas:

Esto es sobre el gerente de un pequeño departamento de la oficina forestal federal en Canadá. El departamento hacía y mantenía los equipos utilizados para combatir los incendios forestales. De los empleados, algunos habían sido heridos en la lucha contra los incendios y ya no podían trabajar en el frente, por lo tanto, su posición en este departamento era crítica. La mitad de los empleados eran de ascendencia americana nativa. Varios de los empleados también tenían un historial de alcoholismo. Todos menos uno de los empleados enfrentaban algún tipo de dificultad personal. La gerente de este departamento fue una mujer de aproximadamente 45 años de edad que estaba preocupada acerca de sus inusuales trabajadores, sus preocupaciones privadas y las luchas. Ella hablaba como si tuviera que salvar a todos de sus destinos difíciles.

En la constelación el representante de la gerente se sintió completamente responsable de los compañeros de trabajo. Esta participación parece tan inusual para el facilitador que él pensaba sobre la posibilidad de un problema familiar en el trasfondo. Su pregunta para ella fue: "¿A quién en su familia de origen le gustó haber salvado?" Con mucho sentimiento, la gerente informó de que su

hermana mayor había querido visitarla cuando ella tenía 18 años de edad y que había cancelado la reunión con la hermana. Resulto entonces que ese fin de semana, la hermana salió con amigos y sufrió un accidente fatal de automóvil. El cliente se culpaba por el accidente de su hermana y por no haber tenido en cuenta lo suficiente a su hermana en ese momento como para haberlo impedido. La solución de la constelación fue para la gerente honrar el destino de la hermana (para lo que se ubico un representante.) Por último, la hermana estaba a la derecha de la mujer en la imagen de solución y la misma cliente se ubico en la constelación, y dijo con voz amistosa y firme a sus colegas: "Ahora no voy a rescatar a nadie más .Yo sólo soy su jefe."

B. "Solo quiero recostarme"

Un consultor había tenido socios muy diferentes en su red profesional y sintió que esta amplia gama de posibilidades se había convertido en una carga para él. Ya que a menudo se sentía débil y sin fuerzas, estaba pensando en que actividad podía dejar y donde estaría el lugar más recompensado para su energía. En su lugar, su representante mostró una reacción extraordinaria: se sentía muy débil y sólo tenía el deseo de acostarse en el suelo. Se le pidió que siga esta tendencia y se acostó sobre su espalda, cerró los ojos como una persona muerta y permaneció inmóvil. El facilitador pensó en alguien muerto en combate en la guerra y le preguntó sobre eso. Resultó que el consultor tenía un tío por parte de su padre, que murió en la última guerra. El consultor había sido nombrado igual que ese tío. Este tío, con quien el consultor estaba identificado, fue incluido en la constelación. Al final, los representantes del padre y el tío estaban detrás del consultante en la imagen de solución. Ahora su representante podía orientarse con energía a las varias oportunidades laborales que lo enfrentaban y marcar prioridades asertivamente.

Esta Constelación me causó una reflexión posterior. La cuestión que me atrapaba era en que medida los sistemas laborales y familiares causan campos diferentes y superpuestos. (en el sentido de los campos morfogenéticos descritos por Ruppert Sheldrake; ver Mahr, 1998, Hellinger, et al, 1999, Sheldrake, et al, 2000). Me pregunte si por elegir un tipo u otro de constelación o por enfocarme en temas específicos, un campo podría ser activado más intensamente que el otro. Previo a esta constelación, ya había implícitamente incluido muchas veces dinámicas familiares en constelaciones organizacionales. Haciendo que el consultor ubique su constelación, quizás permití la conexión con el campo de la familia de origen del consultor, y esto contribuye a que el enredo familiar salga a la luz en la constelación organizacional.

5. Lograr Éxito Profesional y Rechazar el "Tomarlo" Porque Otros Miembros de la familia no pudieron ser exitosos.

Cuando alguien se niega el éxito profesional, a pesar de que cuenta con todos los requisitos para ello, siempre hay que considerar que podría estar demostrando la lealtad a alguien en la familia cuya suerte y éxito laboral se vio frustrado por alguna razón. Después del interrogatorio, a menudo uno se entera de que alguien de la familia, debido a un destino difícil, se vio obstaculizada (por ejemplo, en tiempos de guerra o de una deficiencia) a desarrollarse profesionalmente o en una manera apropiada a su edad. A menudo, aquellos que han nacido más tarde equilibran la suerte que han recibido desmereciendo su éxito total o limitando su propia

suerte por sentimientos de culpa. De esta manera ellos evitan el riesgo de distanciarse de su familia o de los supuestamente desfavorecidos, para preservar su sentido de pertenencia en sus sistemas familiares. (Ver también Bert Hellinger's tempranos darse cuenta sobre culpa e inocencia en las relaciones humanas (Hellinger 1998, p. 19-42). Esta tema fue una contribución importante en el desarrollo del trabajo de constelación.

6. ¿Debilitando o Fortaleciendo?

Cuando un facilitador planea un nuevo paso en una constelación de organización, es útil verificar si el paso tuvo un efecto de debilitamiento o fortalecimiento. Si uno le hace al cliente esta pregunta, la misma pregunta a menudo ya hace una diferencia significativa. Los patrones debilitadores a menudo tienen sus raíces en las experiencias de relación antiguas e incluyen reacciones emocionales. En el lugar de trabajo algunas personas recrean situaciones en las que repiten sentimientos debilitadores ("familiar") conocidos desde la infancia y que sirven principalmente para mantener los problemas, dando la responsabilidad a otros y evitando de tomar medidas adecuadas

Dos ejemplos:

A. "Siempre soy malentendida"

Una participante de un seminario contó que en el pueblo en el que trabajaba había dos organizaciones psicosociales y que eran activas en el mismo campo. Ella trabajaba para la organización que consideraba era la menos innovadora y que ella percibía que ofrecía menos actividades. Ya que se sentía leal a la organización, no sentía que pudiera irse a la otra organización aunque entendía que le estaban ofreciendo esta oportunidad. En la constelación se paró dando la espalda, cerca a su propia organización y mirando a la otra organización. Mientras se mantuvo esta posición su representante empezó a llorar y a sentirse con una gran carga y en desventaja.

Luego el facilitador le recordó que dos veces antes esta participante particular se había sentido en desventaja dentro el grupo del seminario. En la ronda inicial, había demostrado este sentimiento en una forma de reproche, porque ella era uno de los participantes que no había escuchado antes de tiempo que había puestos de observador por una tarifa menor. La solución de la constelación fue muy simple: se cambió a la otra organización, y los compañeros de trabajo le dieron la bienvenida. Me pregunte, sin embargo, si el cliente era capaz de manejar tal éxito si decidiera cambiar y formar parte de los privilegiados, y así obtener algo que los otros no.

¿Podría ella encontrar "un pelo en la sopa" y encontrar una buena razón para unirse a un sub grupo de los más desfavorecidos dentro de la nueva organización?

Luego de esta regresión hacia el pensamiento siniestro y deficitario, volví al lado del optimismo y al de la orientación hacia la solución y asumí que entretanto ella encontrará una buena solución permanentemente para sí misma. Me puse como apoyo detrás de ella.

B. "Otra vez, me encontré a mi misma parada bajo la lluvia"

Elizabeth se quejaba de que había sido atraída hacia el departamento de una compañía y luego "dejada parada bajo la lluvia". La manera en que ella compartió esto, sonaba como un sentimiento viejo. Había resultado que sus padres tuvieron que casarse. Tres meses después de que Elizabeth naciera, su madre volvió a quedar embarazada. Luego del nacimiento del hermano de Elizabeth, su madre oriento su afecto completamente hacia su hermano. En la constelación familiar, su representante se paró bien lejos y su hermano y la madre se pararon muy cerca y se enfrentaban. Visto desde esta información, su sentimiento de "estar parada bajo la lluvia" tenía claro sentido.

7. ¿Hasta que punto debería uno tomar en cuenta las dinámicas familiares y también disponer constelaciones familiares dentro de seminarios de constelaciones organizacionales?

Este capítulo y estos ejemplos pueden estar implicando que yo apoyo el entreverado de las constelaciones familiares en los seminarios de constelaciones organizacionales. Este no es el caso. El párrafo sirvió primero para sensibilizar a facilitadores organizacionales y aquellos que quieren convertirse en facilitadores para tales dinámicas y conexiones.

También pienso que es útil para aquellos que quieren ofrecer constelaciones organizacionales adquirir un entendimiento básico de la psicología del desarrollo y las dinámicas familiares, y constelar sus propios sistemas familiares antes de coordinar una constelación. También considero sensato si ellos participan como observadores en algunos seminarios de constelaciones familiares, para profundizar sus habilidades para percibir dinámicas familiares. Si, como facilitadores de constelaciones organizacionales, no tienen la suficiente experiencia en constelaciones familiares, deben discretamente aconsejar a los participantes cuyas constelaciones muestran dinámicas familiares que quizás sería bueno constelaran a su sistema familiar en un seminario de constelaciones familiares. Mas y mas ofrezco seminarios para sistemas familiares y organizacionales, porque ahí soy libre, (con el consentimiento del cliente), de decidir que área explorar en la constelación.

También note que es más fácil para gerentes venir a tal seminario si quieren resolver algo en su vida personal. En el principio, vienen “oficialmente” con un problema profesional y su meta es representar una situación de trabajo. Más tarde en el seminario, cuando se sienten con más confianza, llegan a constelar su sistema familiar. Uno debe prestar atención que el lado de la familia en tales seminarios no tome demasiado peso por la intensidad emocional característica de las constelaciones familiares.

Aquellos que quieren aprender más sobre constelaciones organizacionales a veces no se atreven a tomar en cuenta que este lado también debe ser adecuadamente tomado en cuenta.

En el área de constelaciones Organizacionales, y especialmente con constelaciones dentro de una compañía, el acuerdo entendido y contratado es representar sistemas de trabajo. Cualquier enfoque más allá de esto, especialmente dentro de las vidas privadas de los participantes, siempre necesitan permiso explícito de los participantes y de todo el resto del grupo porque están siendo llevados a la intimidad de alguien y se confrontan con un área inesperada.

IX. Liderazgo y las Constelaciones Organizacionales

A través de constelar muchas constelaciones organizacionales a través del tiempo, se vuelve evidente que la calidad de liderazgo y el comportamiento de liderazgo tienen un gran impacto en la funcionalidad de los emprendimientos y las organizaciones. La falta de buen liderazgo y comportamiento de liderazgo parece ser una de las más comunes razones de dificultades en los contextos de trabajo.

En mi experiencia, vale la pena tomar especial atención a la ubicación y comentarios del representante de la persona que tiene la función oficial de liderazgo en el sistema. Si el líder toma una posición desde la que el o ella pueda liderar, esto contribuye significativamente al sistema laboral haciendo que se sientan cómodos y “en orden”. En una imagen de solución, un líder siempre se para al lado y a la derecha de su equipo. Cuanta más autoridad tenga, mas se para enfrenteado a sus departamentos/empleados. En una imagen de solución, por ejemplo, un líder que avanzó de los rangos de los colegas y que ahora es superior, se para como *primus inter pares*: también a la derecha pero más cerca de sus colegas. El apéndice II indica diferentes maneras en las que los problemas de liderazgo pueden ser visibles en constelaciones organizacionales.

X. Estructuras organizacionales disfuncionalmente construidas y Constelaciones:

Cuando uno lidia con dificultades en organizaciones, uno debe siempre considerar la posibilidad de que la estructura de la organización puede ser disfuncional. Tales contradicciones estructurales generan conflictos y hacen difícil el cumplimiento de tareas sin fricción. Las constelaciones organizacionales a menudo dan indicaciones importantes de tales contradicciones y desorden en la estructura.

Un ejemplo:

El gerente del departamento de distribución de una fábrica de motores vino (nerviosamente y bajo presión) a un seminario de constelaciones porque ya no estaba contento con su situación laboral, sin embargo no podía nombrar exactamente que era lo que quería solucionar. Para el facilitador su conducta sugería que su salud estaba en peligro. Este gerente finalmente dispuso a un representante para el, otro para su superior, sus colegas y las tareas del departamento. Luego de ubicar a todos los representantes contó consistentemente sobre una situación conflictiva entre el gerente y su superior; un conflicto que no había sido previamente mencionado. Resulto que su superior solo encabezaba dos departamentos. El gran e importante departamento que el cliente manejaba, y otro más pequeño, que en el contexto de la organización, era un departamento insignificante. El gerente tenía repetidamente la sensación de que su superior interfería muy a menudo y muy directamente en su eficiente departamento. Esta constelación mostró el conflicto central al cliente.

En el recreo luego de la constelación toda la ira reprimida del gerente entro en erupción. En la constelación, la eliminación de la posición del superior era la solución apropiada. Cuando este representante fue eliminado de la constelación inmediatamente todos se sintieron mejor. El real resultado, sin embargo, era que el gerente se permitió ser transferido a otra rama de la organización, y ahí el se sentía significativamente más libre y apto para trabajar. Sucede muy seguido que las constelaciones inspiran diferentes soluciones a las que se muestran en la imagen de la solución. Las constelaciones parecen incentivar el optimismo general del cliente y aumentan su habilidad para co-crear una solución para su problema.

Mostrando alternativas a la situación existente, el "horizonte de posibilidades" del cliente se amplía y esto incita a procesos de intensa búsqueda e impulsos hacia la acción.

XI. Peligros del trabajo de Constelaciones:

El trabajo de Constelación es un método altamente efectivo y que deja un gran impacto, y por lo tanto requiere una actitud especialmente atenta y experiencia previa suficiente. Aunque las constelaciones organizacionales no son tan conmovedoras, los procesos emocionales se ponen en marcha, aunque estos son menos poderosos que en las constelaciones familiares. Una vez cada tanto, puede llevar a reacciones emocionales intensas y experiencias estresantes, para los representantes así como también para los clientes. Aquellos que quieren ofrecer seminarios de constelaciones organizacionales deberían entonces saber cómo manejar, por ejemplo, problemas de circulación o desmayos, hiperventilación, asma o migraña, peligro de suicidio, retiradas abruptas del grupo y escaladas emocionales (por ejemplo, ataques de pánico, ataques de llanto, etc.). No deseo crear miedo, y quiero recordarles de estar preparados para tales situaciones. Recientemente una colega mía vino a uno de mis talleres de supervisión. Contó que durante un taller de ella un participante tuvo un infarto. Los primeros síntomas físicos distintivos fueron mal interpretados por el facilitador y por el participante como el efecto de la constelación, en la que el participante estaba en una posición muy estresante.,

XII. Comentarios de conclusión:

En este artículo tuve la intención de ilustrar los desarrollos de algunas constelaciones organizacionales con gráficos y comentarios insertados, pero decidí posponer este esfuerzo para una posterior publicación para que este artículo no sea muy largo.

Excepto por las constelaciones estructurales, este método de usar constelaciones en organizaciones tiene menos de cinco años.

Para este corto periodo de tiempo, los procedimientos han sido ya asombrosamente diferenciados. Los resultados (feedback) con respecto a los efectos de las constelaciones organizacionales es más que alentador. El trabajo de constelaciones no puede de ninguna manera reemplazar las técnicas probadas de la consultoría organizacional actual, especialmente no en las áreas donde los procesos complejos de cambio son indicados. En esos casos particularmente, una relación de consultoría a largo plazo es valiosa.

Adiciones

Adición I. Áreas de uso de constelaciones organizacionales.

1. Sobre dejar que se haga visible y sobre el análisis de puntos estructurales en conflicto.

Constelaciones organizacionales dan indicaciones para:

- contradicciones estructurales en las organizaciones,
- estructuras no claras de organización, por ejemplo, definiciones de trabajo confusas y asignaciones superpuestas o inadecuadas de competencias y áreas de tareas. ¿Hacer que la estructura de la organización y las tareas encajen?
- roles no claros y descripciones no claras del trabajo,
- Inadecuada comunicación y/o coordinación.

Un ejemplo:

Estos fenómenos se hicieron visibles en la constelación de un departamento que resultó de la fusión de dos departamentos anteriores. En la constelación todos los siete miembros miraban en direcciones diferentes y todos los representantes dijeron que no tenían casi ningún contacto con sus compañeros de trabajo.

- Demasiado trabajo con muy pocos empleados o al revés (demasiado o falta de personal, demasiado o falta de exigencia)

Un ejemplo:

En una constelación organizacional un representante dijo que tenía la sensación de que ella no era realmente necesaria en el departamento. Resultó que tras una reestructuración y la salida de un superior, los restantes cuatro empleados de igual rango encontraron que ya no había suficiente trabajo para todos ellos. El empleado había encontrado la solución, y era que, uno de ellos figuraba siempre enfermo o en caso contrario, ausente.

2. Preparación para implementar medidas de solución (testeo de análisis y ensayo).

- Encontrar un objetivo adecuado.
- Fases de planificación (anticipar los efectos de las medidas posibles).
- Reestructuración de procesos (por ejemplo, nuevas estructuras de organización), medidas de desarrollo organizacional y grupos de proyecto, etc..
- Medidas para el desarrollo de equipo.

- Fundación de empresas y fusiones, (por ejemplo, con la fundación de un Instituto, quienes se convierten en accionistas o fundadores y quienes no?).
- Negociaciones.

3. Preparación de decisiones de personal.

- Selección de personal (por ejemplo, contratación y evaluación de idoneidad para ciertas posiciones, evaluaciones de desempeño, selección de personal con respecto a la decisión de reemplazantes, comprobación de las consecuencias de las transferencias de personal posible o de despidos). Aquí, por ejemplo, el facilitador permite que el representante del empleado cuyo despido esta previsto de un paso fuera del sistema en la constelación. El facilitador comprueba entonces las reacciones del empleado y las reacciones de los restantes empleados.
- Selección de personal en el contexto de desarrollo personal.

4. Chequeando la calidad de liderazgo y su comportamiento (véase también el anexo 2)

¿Existe suficiente dotación de personal en los puestos de liderazgo y se asumen las funciones de liderazgo? (Relación entre delegación de responsabilidades y asumir la responsabilidad, entre posición y habilidades, entre performance y salario, entre demanda de rendimiento y apoyo, etc.).

5. Creación de hipótesis significativas y apoyo de soluciones en situaciones de mucho conflicto en las relaciones.

Constelaciones organizacionales dan indicaciones para:

- Falta de respeto y honra.
- Formar coaliciones (por ejemplo, entre distintos niveles de jerarquía) y triangulaciones.
- Mezcla de contextos privados y profesionales.

Un ejemplo:

En una constelación organizacional sobre una situación de consultoría, el representante del consultor expresó que se sentía limitado y demasiado cerca del administrador de una organización religiosa. Después de preguntar apareció que el consultor tuvo frecuentes contactos privados con el administrador. Por lo tanto, como consultor, él no pudo tomar la posición de una tercera parte neutral y libre. Esto, sin embargo, no se abordó por ninguna persona aunque todos los envueltos en el tema conocían esto.

- Comportamiento presuntuoso, insubordinación o de rechazo. El comportamiento presuntuoso se hace visible cuando un representante adopta una posición que es indebidamente central dada su posición real, se siente el o ella especialmente importante o se comporta sin consideración.
- Los lugares no tomados, promociones no tomadas, dejar interiormente cuando se continua presente ("dejar" el trabajo pero se permanece en el), tendencias a abandonar el sistema, deseos para el retiro o salirse del trabajo.

Ejemplo: En una constelación, el representante de una asistente de gerencia, que temporalmente reemplazo al gerente por un año, expresó que se sentía cansada y que le encantaría retirarse. Resultó que esta mujer en ese momento ya estaba con licencia por enfermedad durante seis semanas y ya había iniciado los trámites para la jubilación temprana.

- Para las exclusiones, dinámica de hostigamiento.

6. Clarificando el camino de soluciones para empresas familiares.

Constelaciones organizacionales aquí sirven para:

- Para la clarificación de las relaciones dentro de una empresa familiar o entre varios sistemas familiares, para clarificar los efectos recíprocos de roles familiares y de gerenciamiento, o para equilibrar compensaciones.
- Desenredar cultura familiar y cultura empresaria.
- Aclaración de cuestiones de sucesión.

7. Cultura organizacional y clima laboral.

Constelaciones organizacionales son útiles para indicar condiciones de:

- El nivel de energía en una organización.
- Desmotivaciones, boicots, renunciaciones internas a posiciones.
- La falta de sentido comunitario, de solidaridad, etc..
- Trasfondo y contextos para continuar con las fluctuaciones de los empleados o gran cantidad de ausentes al trabajo por enfermedad.

8. Juntando información sobre la falta de apoyo o respaldo

- De la organización y/o
- De la familia.

9. La orientación de las organizaciones (empleados) hacia tareas, objetivos y clientes.

Por ejemplo, indicaciones de dificultades en las relaciones entre la producción, proveedores, distribución y clientes.

10. Comprobar su propio lugar en la organización o empresa.

¿Es un lugar que es claro, lleno de energía o debilitado y viene con una carga del pasado (por ejemplo, el maltrato de un predecesor.)?

11. Consultoría de consultores.

Puede utilizarse como un instrumento de supervisión, vea también (Schneider, 1998) o en el contexto de un proceso de "coaching".

12. La toma de decisiones.

¿Por ejemplo, con preguntas como: salir o quedarse? ¿Tomando una promoción o no? ¿La posibilidad de una o la otra? ¿Dar prioridad a esta dirección o tal otra? Etc...

13. Las indicaciones de peligro.

Cuando representantes muestran sentimientos extremos de debilidad o de enfermedad o síntomas físicos muy fuertes como dificultad respiratoria, la presión en el corazón o dolores de cabeza en sus roles, es bueno considerar la posibilidad de que la salud de la persona que representan este en peligro.

Un ejemplo:

En una constelación, el representante de un jefe de un departamento de desarrollo mostró problemas cardíacos intensos. El representante en si mismo no tenía anteriormente esas sensaciones. Después del seminario, el cliente informó que el empleado que en la constelación su representante había experimentado dolor de corazón, de hecho, fue llevado al hospital con un ataque al corazón mientras se realizaba el seminario.

Apéndice 2. Imágenes de liderazgo en constelaciones organizacionales.

1. El líder está oculto entre sus compañeros de trabajo o es encubierto.

En constelaciones estos líderes están sin una visión general y en medio de compañeros de trabajo los que a menudo están desorientados y desconectados. Se colocan como si no quieren destacarse y desde el exterior uno no puede reconocer que tienen una función de liderazgo.

Un ejemplo:

En una constelación, el jefe de departamento de una gran empresa de telecomunicaciones se encontraba en medio de los empleados. La mayoría de ellos se ubicaban a sus espaldas y él miraba a través de un hueco entre dos empleados hacia el vacío. La información proporcionada es que ese jefe de departamento consiguió su posición debido a ciertas cualidades profesionales, no debido a su capacidad de liderazgo. En su trabajo, él se centró exclusivamente en el desarrollo del área. Se sentía totalmente abrumado por las tareas de liderazgo y las delegó a su asistente. El asistente se situó en un lugar mucho más fuerte en la constelación. Cuando los llamados equipos "democráticos" son constelados, a menudo surgen imágenes similares.

2. Los líderes mirando a otro lado.

En constelaciones estos líderes buscan por fuera de los empleados, o a veces tienen a la espalda a los empleados y miran a sus superiores. Miran allí buscando apoyo, reaseguro o se modelan a sí mismos frente de su jefe y tratan de complacerlo. Los empleados se sienten abandonados y sin apoyo.

¿3. Heracles o Atlas?

Estos líderes están en el centro de la constelación, en la mitad del sistema, y todos los empleados miran hacia ellos. Son en su mayoría adictos al trabajo, hacen todo ellos mismos, les resulta difícil delegar, no tienen visión general y no toman distancia, tienen dificultades para establecer prioridades y creen que tienen que hacer todo ellos mismos y que son los más capaces. (Vea también Robinson, 2000).

4. "Líderes a medias".

En constelaciones estos líderes miran sólo una parte de sus empleados. Uno puede ver esto, a menudo, en constelaciones después de fusiones, cuando se divide un equipo, en viejas y nuevas divisiones, en facciones "conservadoras" o "progresistas" en una organización.

5. Eminencia Gris. Líderes sin nombre en equipos sin líder.

Al establecer un equipo sin líder o cuando existen dos líderes de igual rango, se hace evidente quien o cual subsistema tiene más influencia, o quien lidera más o menos secretamente.

6. De pantalla o títeres.

Algunos líderes se utilizan como pantalla. Oficialmente tienen funciones de liderazgo, pero realmente son dirigidas desde atrás por otros con más influencia.

Un ejemplo:

Un equipo de consultores sugirió al gerente de la empresa una reorganización de la misma. El Consejo fue de crear cinco nuevos departamentos e incluir un nuevo nivel de jerarquía con los jefes de estos departamentos. Otro consultor fue contratado más tarde porque la cooperación entre los departamentos era pobre. Para su propia supervisión (constelación) estableció este departamento y a sí mismo como el consultor. Inmediatamente, la constelación mostró que el recién nombrado jefe de este departamento no podía conducir esta área de trabajo desde esta posición. Se ubicó el más lejano a la izquierda de los empleados que se situaron en un

semicírculo a su lado. El representante del gerente de la empresa se ubicó en la posición de liderazgo en el lado derecho de los empleados y muy cerca de este subsistema. Después de preguntar se hizo evidente que el gerente, si bien formalmente había llevado a cabo la reorganización, continuaba sintiéndose completamente responsable de la dirección del departamento. Por ejemplo, tomó la decisión de que dos empleados (de cinco) de este departamento merecían seguir trabajando para él.

Cuando hay líderes cuyos representantes se sienten fuerte en una constelación, pero son juzgados como débiles por los empleados, es bueno buscar influyentes alianzas que estarían presentes.

7. Falta de apoyo desde atrás.

Cuando los empleados reconocen su líder en una constelación, pero él no se siente estable y no puede permanecer firme en su lugar, es bueno configurar el siguiente nivel jerárquico. A menudo resulta claro que los dirigentes no son apoyados por sus superiores o pueden ser cercenados y debilitados por un mayor nivel de liderazgo. En tales casos puede faltar el apoyo de una persona importante de la familia, por ejemplo un padre, y cuando estas personas importantes se colocan detrás del líder en la constelación, el puede pararse mas poderoso en su rol de liderazgo.

8. Consultor como gerente.

En situaciones donde también se colocan los consultores de la empresa, es a menudo evidente de que los consultores han asumido funciones de administración. Desde ese lugar son incapaces de tener la distancia adecuada de la empresa para tener una perspectiva de toda la dinámica. Se han convertido en actores y están envueltos en la actividad. Estos consultores se ubican en la constelación mayormente como parte del círculo interior del sistema, y sus representantes se sienten responsables y listo para la acción.

Un ejemplo:

El representante de un consultor de una gran agencia social, que se ubicó en el centro de la constelación dijo, "algo tiene que suceder aquí pronto, y me escaparía inmediatamente si pudiese".

9. Líderes desmotivados.

Decepcionados líderes cuyos sueños no llegaron a buen término o quienes fueron desmotivados o sienten que fueron tratados injustamente a menudo sólo "hacen tiempo," esperando su jubilación y secretamente boicotean nuevos desarrollos. En la constelación, se ven desde afuera, a menudo aburridos o desinteresados. Constelaciones organizacionales apoyan la idea de que no es bueno para el sistema de trabajo y los relacionados a él, cuando, después de ser desmotivados, esa persona continúa trabajando en el mismo lugar donde tenía funciones de liderazgo. Sólo es bueno si él quisiera por si mismo pasar a una posición inferior. Es mejor, como muestran las constelaciones, cuando estas personas dejan completamente la organización o son transferidas por lo menos a otro departamento de la organización, pero esto también podría estar debilitándolo.

Nota. Las referencias de este artículo no se han traducido del alemán.

En base a la traducción inglesa de Jane Peterson y Ute Luppertz

esta traducción al castellano fue preparada por

Daniel Polack (www.constelando.com.ar)