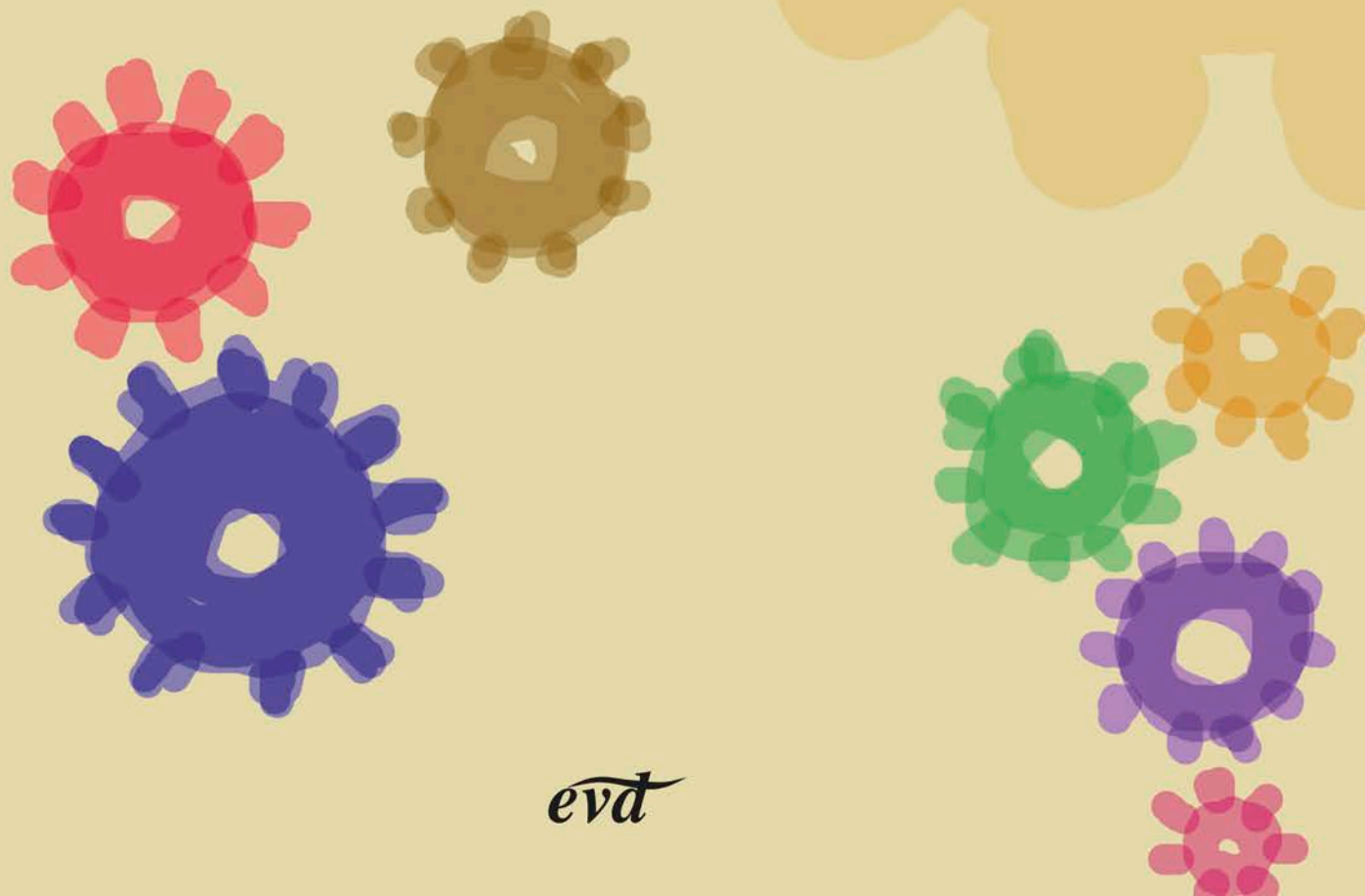


Para comprender

Las constelaciones organizacionales

Guillermo Echeagaray



evd

Introducción: el experimento

En 2002 me topé por primera vez, casi por casualidad, con las constelaciones, y quedé fascinado. Rápidas, creativas, eficaces, centradas en la solución y obligándome a entender los problemas desde una perspectiva nueva, entré de lleno con ellas. Cuando vi que había un puente entre las constelaciones y la investigación con equipos de trabajo que, por aquel entonces, realizaba, no dudé en lanzarme por aquel camino.

Las organizaciones y empresas están saturadas de informaciones y formaciones, de datos, informes y cifras, de procesos y controles, y, no obstante, siguen necesitando soluciones rápidas a los problemas y dificultades que las acucian. La complejidad de las situaciones exige un foco de luz más profundo y global. Las estadísticas llegan cuando la experiencia ya ha ocurrido... Mi convicción es que las constelaciones acceden a un nivel que otras herramientas no atisban. Es parte de lo que voy a tratar de mostrar en este libro.

Pero, para llegar aquí, yo mismo tuve que salvar y poner en su sitio algunas resistencias y perplejidades que mi mente racional oponía al método: ¿Qué fundamento científico tiene esto? ¿Cómo puede fun-

cionar? ¿Dentro de qué tradición de pensamiento se enmarca un trabajo así? ¿Hacia dónde nos lleva...? El libro quiere, de alguna manera, responder a esas perplejidades y, por tanto, servir de introducción al tema, intentando aunar rigor técnico, casos reales y reflexiones de alcance que ayuden a situar el horizonte de las constelaciones en el contexto de las organizaciones y el mundo en que vivimos.

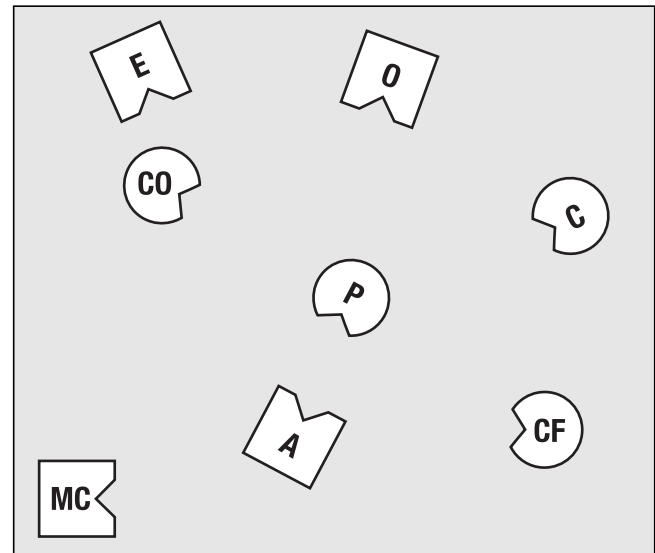
Una de las dificultades iniciales que surgen cuando se trata de constelaciones es que no resulta fácil hablar de ellas si no se ha tenido experiencia previa. Desde el comienzo quiero salvar este escollo y planteo un pequeño «aperitivo» que sirva como demostración para el lector, y a mí también, de paso, como experimento: Me propongo «constelar» el proyecto mismo de este libro. ¿Qué puede pasar? ¿A qué tendré que prestar atención mientras lo escriba? ¿Qué me puede «decir» una constelación...? Para ello, cuento con un grupo de gente que me acompañan en un curso y a quienes les planteo la idea. El libro evidentemente no está escrito, así que se tratará de lo que se ha dado en llamar una *constelación de escenario*. Algo así como una simulación.

Pienso en los elementos que quiero incluir en la constelación. Está claro que uno soy yo, el autor; y otro, el proyecto del libro. Y luego están todos esos

elementos que me interesa comprobar cómo interactuarán con el libro: la editorial, los posibles clientes, las empresas u organizaciones. Tiene un interés especial para mí examinar cómo puedan situarse ante el libro el entorno de las constelaciones familiares y el mundo de las constelaciones organizacionales, así que los incluyo como otros dos nuevos elementos. Por último y aunque no había pensado en ello, uno de los componentes del grupo me sugiere que incluya a los medios de comunicación. ¿Por qué no?, aunque en este momento no sea un tema que me preocupe especialmente, puede ser interesante ver su reacción. Incluyámoslos, pues.

Una vez decididos los elementos, elijo entre los integrantes del grupo a algunos de ellos para que representen a los diferentes elementos. O sea que tengo que elegir a: 1. alguien que me represente a mí como autor del libro; 2. el proyecto del libro; 3. la editorial que lo va a publicar; 4. los posibles clientes; 5. las empresas u organizaciones; 6. las constelaciones familiares; 7. las constelaciones organizacionales; y 8. los medios de comunicación. Cualquiera de los integrantes del grupo, tenga experiencia o no en constelaciones, sería válido para representar a cualquiera de los elementos. Además, ¿cómo decidir a quién le va mejor el papel de «constelaciones familiares» o de «posibles clientes», etc.? Bueno, el caso es que yo hago mi elección y uno por uno voy decidiendo quién va a ser qué.

El paso siguiente consiste en «constelarlos», es decir, en representar espacialmente, esto es, en la habitación en la que estamos, la imagen interior que tengo de la interrelación entre estos elementos. Jamás anteriormente he pensado o imaginado cómo me colocaría como autor del libro en relación al libro mismo, la editorial, los clientes, etc. Y, sin embargo, cuando me pongo a hacerlo, la cosa va saliendo. Para constelar estos elementos pongo mis manos en los hombros de los representantes y, en cierto sentido, sin apenas pensarlo, dejo que las manos y los pies me guíen hasta el punto donde siento que la posición es la correcta. Voy haciendo esto hasta que cada uno de los representantes está «constelado», y, entonces, miro el conjunto.



- A** = Autor
- P** = Proyecto
- E** = Editorial
- O** = Organizaciones
- C** = Clientes
- CO** = Constelaciones organizacionales
- CF** = Constelaciones familiares
- MC** = Medios de comunicación

Sí, efectivamente, la imagen espacial que aparece concuerda con mi imagen interior de cómo yo entiendo la situación: el protagonista de la escena parece ser el proyecto del libro, mira en la dirección del autor, los demás elementos parecen estar en función de estos otros dos. No obstante, no dejan de sorprenderme algunas cosas: la editorial está excesivamente alejada, ¿por qué habré elegido una mujer para representar el proyecto del libro...?

El siguiente paso es particularmente importante. Se trata de preguntar a los representantes sus sensaciones. Porque una vez que los representantes son constelados y en la medida en que no tratan de controlar sus reacciones o entender «lógicamente»

aquello que está ocurriendo, ellos mismos empiezan a experimentar reacciones físicas, de atracción o rechazo por un elemento u otro, deseos de moverse, de cambiar de posición, etc. En concreto, en nuestra constelación, preguntados por sus sensaciones:

- a) El *autor* del libro (mi representante) dice que se siente «interesado por ver qué salida va a tener». Por eso, en relación al proyecto siente «miedo e ilusión. Es lo que más me atrae. Lo demás no me interesa». A la editorial no la ve. Supone que hasta que no termine el libro estará ausente, no le hace caso.
- b) El *proyecto* del libro dice sentirse «bien, libre. Solo veo al autor». Y lo que ocurre a sus espaldas (los demás elementos) le produce «cierto nerviosismo».
- c) La *editorial* se siente «más central en todo esto. Soy más importante en esta historia. Mi sitio está al lado del proyecto». Por el contrario, las constelaciones organizacionales «no me importan nada. Por mí como si las sientas».
- d) El representante de las *organizaciones* se encuentra «expectante. Me fijo más en el libro que en el autor. Estoy bien aquí».
- e) La representante de los *clientes* dice sentirse «receptiva y positiva hacia todo. Con el proyecto es con quien siento una mayor conexión».
- f) Las *constelaciones familiares* señala: «me siento ignorada. Solo me interesa el proyecto. Me gustaría estar más cerca del autor. Me siento un poco triste». Además, esperaba que los clientes se hubiesen fijado más en ella.
- g) La representante de las *constelaciones organizacionales* señala que se sentía «inquieta al principio. Al principio el proyecto me protegía. Su presencia me calmaba. Luego, me ha empezado a doler la pierna izquierda y la espalda».
- h) Por último, los *medios de comunicación* que he constelado dejándolos sentados como representantes en sentido amplio, dicen que por ahora todo esto no les dice nada.

Escucho las respuestas de los representantes entre aliviado e inquieto. Ciertamente entiendo al autor cuando dice que siente «miedo e ilusión» porque es exactamente así como yo me siento. Al mismo tiempo, es verdad que el proyecto es lo que hoy por hoy me preocupa. Lo demás me pilla muy lejos por el momento. Pero sí es verdad que resuena dentro de mí esa cuestión de si este proyecto podrá interesar a las organizaciones. Es como si mi representante haya podido dar voz a ciertas preguntas que se esconden en mi interior a la hora de ponerme a escribir este libro. Al proyecto le entiendo perfectamente: en este punto, su única relación es conmigo, su autor, y los demás elementos están fuera de contexto. Y me resultan gratificantes las respuestas de los clientes y las organizaciones: ambos representantes se muestran expectantes e interesados ante el libro. ¡Es un buen punto de partida!

En cambio, las respuestas de la editorial y las constelaciones familiares son como dos llamada de atención hacia cómo me sitúo ante el proyecto del libro. Por un lado, quizá deba tener más presente el papel de la editorial en todo el proyecto. Por otro, el deseo de las constelaciones familiares de estar más cerca me hace replantear algunas cuestiones. Yo había proyectado un libro que se separase bastante del mundo de las constelaciones familiares. Al fin y al cabo, ya hay suficiente bibliografía con respecto a ese tema y creo que es necesario reivindicar el espacio específico de las constelaciones organizacionales. Y sin embargo las constelaciones familiares buscan su protagonismo específico en toda esta historia. Habrá que ver algo de todo esto... Por último, las respuestas de las constelaciones organizacionales resultan algo inquietantes: ¿con qué tiene que ver ese «dolor en la pierna izquierda y en la espalda»? También esa tensión entre constelaciones familiares y organizacionales es como un reflejo de lo que está ocurriendo actualmente en el «mundillo» de las constelaciones: la «paternidad» de las constelaciones familiares y los deseos de autonomía de las constelaciones organizacionales.

Con todo esto en mente, propongo el siguiente paso a los representantes: «Si alguno de vosotros quisiera hacer un movimiento, pensad cuál haríais y

simplemente haced algo así como un sexto del movimiento total». Se trata de una técnica que se ha desarrollado en el mundo de las constelaciones para trabajar con guiones y que aquí experimento para ver qué pueda ocurrir con el proyecto de mi libro. Sería algo así como experimentar la fase siguiente de esta trama. Posteriormente, se les pide que completen la mitad del movimiento completo. El resultado es el siguiente:

El *autor* se ha ido acercando al proyecto. Se siente más protegido y puede ver ahora más elementos, se va interesando por el resto. De ser simplemente el autor del proyecto está bien que ahora empiece a interesarme por las posibles repercusiones del libro.

El *proyecto*, por su parte, que se ha girado para ver lo que tiene detrás, se siente ahora protegido por la editorial. A su izquierda la editorial y a la derecha el autor le hacen sentirse bien. «Estoy menos libre que al principio», dice. Es lógico: antes era un mero proyecto; ahora, se va concretando.

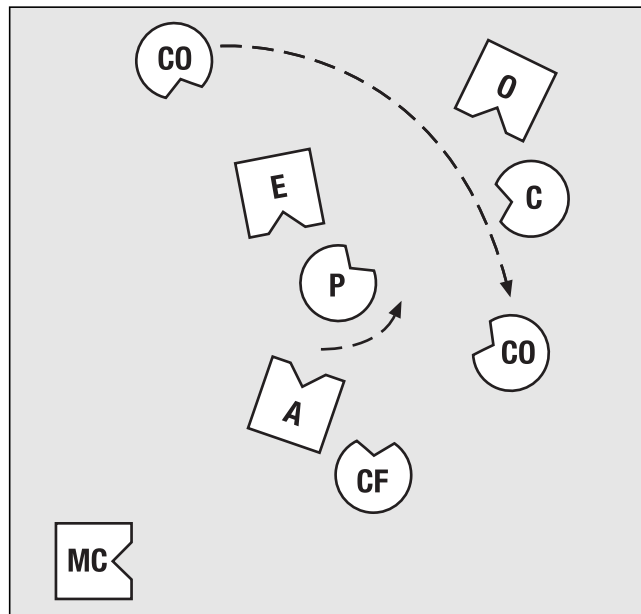
Los *clientes* se acercan. Se mantienen interesados e incluso les gustaría acercarse aun más. Lo mismo que la representante de las organizaciones que ha señalado que «quiere ver de cara al proyecto» y ahora empieza a prestar atención también al autor.

La representante de las *constelaciones familiares* necesita «pegarse» al autor. Como refugiarse en él. Así se siente reconocida.

La *editorial* ve a las constelaciones organizacionales como un obstáculo y expresa que «pasa» de ella y se acerca para ir al lado del proyecto. Su interés está en él y no tanto en el autor.

Por último, el elemento inquietante siguen siendo las *constelaciones organizacionales* cuyo representante dice que se siente «atascada, sin poderse mover» y que suscita el rechazo de los demás.

¿Qué pasa con las constelaciones organizacionales? ¿Qué quiere decir todo esto? Más aún, en una fase ulterior propongo un movimiento final y en él las constelaciones organizacionales se colocan en el centro de la escena y allí se sienten «muy bien; con los clientes y el proyecto, muy bien. Clavada pero genial, de maravilla». Y, sin embargo, los demás no parecen aceptarla.



La constelación se queda así. A diferencia de las constelaciones familiares, muchas constelaciones organizacionales, y aún menos en las de escenario, no necesitan llegar a una solución final. Lo interesante es el diagnóstico (o pronóstico) que sugieren, las cuestiones que abren, los aspectos descuidados a los que convendrá prestar atención. En este caso concreto, me llevo mis propias impresiones al respecto.

En concreto, siento que empiezo con buen pie: el proyecto parece que puede interesar a los lectores, a las organizaciones. Tendré que tener en cuenta no dejar de lado ni a las constelaciones familiares ni a la editorial. A las primeras, por lo que han supuesto en el desarrollo de las constelaciones organizacionales; a la segunda, porque sin ella este proyecto no saldrá adelante. Me inquieta, no obstante, esa dificultad en darle un sitio a la representante de las constelaciones organizacionales. Por mucho que lo he intentado, no ha podido ser: cuando ella estaba bien, los otros la rechazaban; cuando los otros se sentían en su sitio, las constelaciones organizacionales protestaban. No acabo de entenderlo, de en-

contrarle un significado a este asunto. Y, por lo que he comprobado en otras constelaciones, eso que no acaba de encontrar significado en una constelación acaba por ser lo más interesante de la misma. Quizá tenga que esperar a que ese significado se me vaya abriendo. Y, mientras tanto, a seguir con el libro...

El experimento nos ha puesto de lleno en contacto con lo que es una constelación, en este caso, una *constelación de escenario*. Esta es una de las múltiples variantes que se pueden utilizar en organizaciones o en relación a temas laborales. A lo largo del libro, nos pondremos en contacto con otras modalidades. Una constelación es una aproximación al sistema en su totalidad tal y como está actuando en el presente y trata de analizar los temas y dinámicas de una organización (u otro sistema: familia, comunidad) usando a las personas como representantes vivientes que aportan «feedback» sobre el sistema. Lo que hace valiosa a una constelación es que es capaz de ofrecer información sobre las consecuencias que han tenido actuaciones en el pasado, como también sobre las lealtades o dinámicas ocultas que están actuando en el presente. Al afrontar las situaciones actuales, puede también tratar de aportar claves de cara al futuro, dando luz sobre los asuntos difíciles que están bloqueando los procesos de un equipo u organización.

Seguramente las preguntas se agolparán. ¿Cómo obtienen los representantes estas sensaciones? ¿Cómo mi representante podía expresar exactamente mis sentimientos a la hora de enfrentarme al proyecto del libro? ¿No son sus respuestas meros universales de algo que sucedería igualmente ante cualquier proyecto parecido? Y, con todo, ¿para qué pueden servir esta y otras constelaciones? ¿cuándo podría serle útil a una empresa u organización hacer una constelación?

Este libro quiere responder a estas y otras preguntas que surgen una y otra vez en los diferentes talleres de constelaciones. De este modo, quiere hacer su pequeña aportación al mundo de las constelaciones organizacionales ofreciendo la primera introducción de este tema en lengua castellana. Poco a poco en distintos ambientes se va oyendo hablar de constelaciones. No obstante, el término suele alu-

dir a las constelaciones familiares, mientras que las constelaciones organizacionales resultan prácticamente desconocidas en nuestro país. El libro, pues, quiere cubrir este vacío. Tiene una doble pretensión: de introducción, para aquellos que quieran curiosear en el tema; y de pequeño manual, para aquellos que quieran entender más a fondo los fundamentos, los procedimientos y las herramientas.

El libro está dividido en dos partes. La primera parte, que comprende los cinco primeros capítulos, es una introducción a las constelaciones organizacionales. He querido recoger en ella algo de la historia (capítulo 1); qué es una organización y qué una constelación organizacional (capítulos 2 y 3); las dinámicas sistémicas que las constelaciones ayudan a descubrir (capítulo 4); y un capítulo dedicado a todas esas preguntas y perplejidades que suele provocar el método de las constelaciones (capítulo 5).

La segunda parte es más técnica y quiere servir de pequeño manual para todo aquel que quiera ir formándose en constelaciones organizacionales. Así, a lo largo de los diferentes capítulos se van desarrollando los pasos de un proceso de constelación, empezando por la preparación de una constelación y la entrevista inicial (capítulo 6); la constelación de la imagen inicial (capítulo 7); el desarrollo y distintas técnicas a emplear durante la constelación (capítulo 8); hasta la terminación de la constelación y el cierre de la misma (capítulo 9). Se completa todo este desarrollo con la presentación de un caso en el que aparecen algunos de los elementos señalados anteriormente. En los tres últimos capítulos del libro he querido hablar de las cualidades que deben acompañar a un «constelador» (capítulo 10); y presentar uno de los desarrollos más interesantes en el campo de las constelaciones como son las constelaciones estructurales y diversos formatos de las mismas (capítulo 11). Terminó el libro planteando algunos de los desafíos y propuestas más novedosas en este mundo de las constelaciones que vive en constante evolución (capítulo 12).

He incluido en medio y al final de cada capítulo algunas lecturas, cuentos o ejercicios que completan la exposición o la iluminan desde otro foco. He procurado que estos focos sean multidisciplinares, de

manera que se perciba por cuántos puentes se transita por las constelaciones organizacionales. Algunos de ellos son caminos de ida y exploración, otros, de vuelta y profundización. Los ejemplos, viñetas y casos son verídicos, aunque convenientemente disfrazados, para respetar el anonimato de sus protagonistas. Agradezco a todos los que con sus casos y constelaciones han contribuido a hacer más «real» este libro.

Quiero señalar que, aunque se trate de una propuesta de introducción y manual, el libro no supe de ninguna manera el aprendizaje «en vivo», esencial para las constelaciones. A las constelaciones les pasa como a las ciudades y rincones especiales del universo: hay que ir allí para experimentarlas y descubrir su belleza. Ojala que este libro pueda contribuir a este descubrimiento.

Tengo que agradecer a muchas personas su apoyo. En primer lugar, a mis maestros en constelaciones Jan Jacob Stam, Insa Sparrer y Matthias Varga von Kibéd, Christine Essen y Michael Blummenstein, Klaus Grochowiak y, por supuesto, a Bert Hellinger, quien abrió el camino a este conocimiento. A Jacinto Choza y Sabino Ayestarán: uno me inició en el gusto por lo interdisciplinar, el otro, por el estudio de las organizaciones. Desde aquí recuerdo con afecto a Gorka Vicente, a quien le hubiese gustado saber que Wittgenstein tenía un sitio entre los terapeutas y consultores. También quiero dar las gracias a mis colegas y compañeros, con quienes he compartido tantas conversaciones y cenas en las que nos quitábamos la palabra de la boca para sugerir nuevas ideas, intervenciones, recursos: Yishai Gaster, Christoph Papst, Mary McBride, An Baert, Kathy Greene, Cecilio Regojo, Brigitte Champetier de Ribes, Annelita Reinders, Evelyn, Milagros, Ana. No quisiera olvidarme de todos los participan-

tes en cursos, talleres y seminarios, y a mis colegas del Taller de Psicología, Leire, Nuria, Marcela, Cristina y Yolanda, con cuyas constelaciones, sugerencias, preguntas y dudas he encontrado el campo más fértil para aprender. Extiendo mi agradecimiento, también, a Luix Artola, por sus figuras; a Asier Gallastegi, por su ilustración para la portada y todas las energías que ha empleado para difundir este trabajo; a María Carrascal y la Fundación EDE, por su apuesta firme por las constelaciones; a Pedro Bueno, Begoña y César, por las fotos; y a Editorial Verbo Divino, que se ha atrevido con este proyecto. Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mis amigos Mikel, Guzmán y Javi, con quienes, en medio de todo, siempre estoy conectado; a Amaya, que una vez me dijo que leyese un libro de un asunto llamado constelaciones; a Arturo, que se prestó a hacer de conejillo de indias; a Javier, por los «tips» natatorios y el «always relax, never struggle» de Total Immersion, tan importante para «constelar»; y a Antonio-Pablo, por aportar la visión racionalista y un poco escéptica, absolutamente esencial.

Nunca hubiese escrito un libro, ni hubiese estado aquí sin mis padres. Mi padre tiene algo que ver –no sé muy bien cómo– en este mi «viraje» hacia el mundo de las organizaciones. A mi madre y mi hermano se lo debo casi todo. A Chus...

* * *

El experimento de constelación del libro no me ha dejado indiferente. Ciertamente tengo que hacer caso a algunas de las sugerencias que se me planteaban. En concreto, empezaré por dar su espacio a las constelaciones familiares. Para ello, conviene retornar a los orígenes. Es lo que trataremos de hacer en el capítulo primero.

1

Un poco de historia

Para los anales de la historia, parece ser que la primera constelación organizacional data de 1995 y la realizó Bert Hellinger en Kufstein, Austria. Dos consultores de empresa invitaron a Hellinger con la idea de comprobar si la herramienta que funcionaba con éxito en constelaciones familiares podría servir también para cuestiones orientadas a la tarea. Ya para entonces Hellinger estaba muy centrado en su trabajo con constelaciones familiares y decidió dejar a su editor y amigo Gunthard Weber la tarea de desarrollar el área de las constelaciones organizacionales. De hecho, como el mismo Weber cuenta, fue una constelación de Hellinger la que le hizo dejar su puesto de director de una clínica privada y dedicarse fundamentalmente al desarrollo de las constelaciones organizacionales. Los otros dos protagonistas centrales de esta historia son Matthias Varga von Kibéd y su mujer, Insa Sparrer, lógico él y psicóloga ella, quienes desde 1989 empiezan a hacer sus primeros estudios con constelaciones de cara a desarrollar una «gramática» de las mismas que las haga accesibles para su adecuación a distintos campos. Hablaremos de ellos más adelante; por ahora, la historia comienza con las constelaciones familiares.

Las constelaciones familiares

Las constelaciones familiares se dieron a conocer de la mano de Bert Hellinger. Sin embargo, aunque no suela citarlo, a Hellinger las constelaciones familiares no le vinieron de la nada: Hellinger las tomó de, al menos, dos fuentes. Por un lado, del trabajo de representación con muñecos y otros objetos simbólicos de Thea Schönfelder y sus raíces en la terapia de movimiento concentrativo; por otro, de Ruth McClelland y Les Kadis, quienes a partir de los conceptos de la terapia familiar de Virginia Satir (reconstrucción familiar, esculturas familiares, «parts parties») constelaron familias con la ayuda de personas. Ellos no hablaban propiamente de constelar sino de «juegos de rol». En concreto, el término *constelación familiar* viene de más atrás: aparece por primera vez en la literatura psicológica en una obra de Tolman fechada entre 1959-1962 y que allí hace alusión a algo bien distinto: la influencia del orden de los hermanos en asuntos como la elección de la carrera, etc.

Además de estas raíces, fue fundamental para Hellinger el contacto con la terapia contextual de Ivan Boszormenyi-Nagy, reflejada en su obra *Lealtades Invisibles* (1974). De Boszormenyi-Nagy tomará Hellinger las ideas de la solidaridad transgeneracional y de la compensación entre el dar y el recibir,

que junto con el planteamiento de Hellinger sobre la inocencia y la culpa configuran las fuerzas impulsoras de los sistemas sociales. La terapia contextual de Boszormenyi-Nagy proporciona también a Hellinger, una actitud sistémica de *parcialidad multidireccional* que el procedimiento mismo de las constelaciones favorece: algo así como, «sea parcial pero aplíquese en todas las direcciones tratando de entender todos los puntos de vista al mismo tiempo».

Con estas y algunas otras tradiciones más (Gestalt, terapia primal, psicoanálisis, tradición judeocristiana) de trasfondo, Hellinger construye su marco teórico para las constelaciones. Veámos resumidamente algunas líneas esenciales.

La **solidaridad transgeneracional** de Boszormenyi-Nagy cobra en las constelaciones familiares una importancia decisiva. Hay una lealtad en todo sistema que se transmite de generación en generación y que vela para que todos los elementos importantes del sistema sean reconocidos y tengan un sitio. Cuando esto no ocurre así, suceden las implicaciones «Verstrickungen» sistémicas pues, según Hellinger, los vínculos de lealtad en las familias tienden a ser más fuertes que las aspiraciones de autonomía.

El concepto de **implicación sistémica** ocupa un lugar central en la teorización de Hellinger. Desde aquí explica él los distintos trastornos o patologías que pueden aparecer en una familia o sistema.

Una lealtad sistémica vela para que todos los miembros del sistema sean reconocidos y tengan su sitio. Cuando esto no sucede así, surgen los trastornos.

Dichos trastornos, patologías o dificultades pueden tener lugar cuando uno de estos tres principios sistémicos no es respetado: el principio del orden, el de derecho a la pertenencia o el del equilibrio entre dar y tomar.

Existe un **orden** en un sistema familiar que debe ser respetado. Este orden dirige y ordena la entrada de cada miembro en un sistema y señala que los miembros más antiguos en un sistema ocupan un rango más alto en el sistema que los posteriores. Así, los padres están antes que los hijos y los hermanos mayores antes que los más pequeños. Cuando se respeta ese orden, las relaciones están en su sitio; cuando el orden se pierde, acaecen las dificultades y los trastornos. La «arrogancia» de quien se quiere poner por encima de su puesto se «cura» con la humildad de ocupar el propio puesto.

La clarificación de la **pertenencia** al sistema es otro de los principios centrales de un sistema. Que cada miembro de una familia tenga derecho de pertenencia a su sistema –salvo excepciones muy especiales tales como alguna clase de asesinatos donde tal derecho no rige– implica que la exclusión, rechazo o no reconocimiento de dicho miembro es siempre una forma de trastorno del sistema. Por ello, en la entrevista previa a la constelación siempre va a ser importante preguntar por aquellos posibles miembros excluidos (muertos, olvidados, antiguas parejas, abortos, parientes desaparecidos, historias tabú...). No importan las características o el comportamiento de dichas personas; tan solo importa su existencia.

Hellinger localiza dos tipos de intento de solución fallidos por parte de un elemento del sistema. Por un lado está la **identificación**, por la cual un miembro posterior del sistema, desde su profundo amor y vinculación con un antecesor olvidado, ignorado o fracasado, toma sobre sí la carga y el destino de este y al ocupar su puesto desarrolla síntomas o trastornos psicológicos o sociales. Por otro lado está el «*te sigo*», por el cual un posterior sigue, consciente o inconscientemente, en la muerte a un anterior cuyo destino fue trágico: una muerte temprana, violenta. De este modo, el posterior prefiere morir en vez de tomar plenamente su vida.

Como decíamos, se trata de intentos fallidos de solución. La solución «buena», la sanación de todas estas dinámicas consiste casi siempre en que los excluidos del sistema sean reincluidos, reconocidos y honrados, y el posterior les dé un sitio en su corazón. Ciertos rituales de la constelación –gestos y fra-

ses– ayudan a todo ello. Al mismo tiempo, quien *estaba identificado* o *seguía* al anterior puede entonces recuperar su sitio en el sistema.

En tercer lugar, el *equilibrio entre dar y tomar* es el principio que rige las transacciones en las relaciones humanas. Las relaciones humanas se basan en este principio: alguien da, otro recibe, y porque se siente agradecido devuelve en la misma medida que ha recibido. Aquí termina la transacción. Cuando uno toma se coloca en una posición de deuda ante el otro. Por el contrario, cuando uno da, esto se hace desde un sentimiento de inocencia: soy inocente; no debo nada a nadie.

Quien piensa que puede librarse del problema de la deuda no tomando nunca, se equivoca, pues eso le impide participar en el intercambio social y le coloca en una posición de aislamiento; algo que en muchas ocasiones lleva a la depresión. Pero también la solución de dar siempre (el ayudador o salvador) es peligrosa y perpetúa el problema, porque las relaciones humanas exigen la sana compensación entre el dar y el tomar. Cuando uno toma, conviene que encuentre la manera de dar algo de vuelta. A veces, en la práctica esto resulta particularmente difícil, y solo es posible dar un sencillo, pero necesario, «gracias».

Volveremos más adelante sobre estos principios de Hellinger. Si a través de este resumen inicial se ha podido entrever el alcance de su posición teórica, no será de extrañar la buena acogida que tuvieron sus primeros trabajos, en especial *Órdenes del amor* y el volumen editado por Weber, *Felicidad dual*. Desde entonces, la posición de Hellinger en relación a las constelaciones familiares ha ido evolucionando, pasando por una etapa transitoria que él llamó «movimientos del alma» hasta la más actual que él ha dado en llamar «movimientos del espíritu». Paralelamente, el papel que el cliente ocupa en la constelación ha ido quedando minimizado. Ya no es el cliente quien coloca a los representantes sino muchas veces el mismo constelador; los representantes cada vez más tienden a ser personas «experimentadas», casi profesionales, formados en talleres de constelaciones. Todo esto junto con cierto dramatismo en las constelaciones, interpretaciones «salvajes» por parte de algunos constela-

dores inexpertos y, como guinda, un debate político en Alemania en torno a la figura de Hellinger han cuestionado tanto al autor como a su obra. Las constelaciones familiares, que ya de por sí resultan difíciles de explicar, han pasado injustamente a ser vistas desde algunos ámbitos como algo esotérico, totalmente acientífico y cuasi sectario.

Evidentemente, toda esta polémica ha hecho un flaco favor al desarrollo de las constelaciones organizacionales, que ya por su propia idiosincrasia tenían difícil el acceso al mundo de las empresas y las organizaciones. Con todo, en medio de estas dificultades, la herramienta de las constelaciones organizacionales se fue abriendo camino. Sus destinatarios: personas de mente abierta, con curiosidad y habituadas a la complejidad; que iban creyendo en la intuición como un principio rector, que buscaban soluciones eficaces a los problemas desde la comprensión de los mismos y estaban dispuestas a la novedad y a dejarse sorprender; y, también, personas orientadas sistemáticamente: personas a quienes les gusta abrir el zoom de su visión hasta poder integrar todos los elementos.

Las constelaciones organizacionales

Enseguida se vio que el método de las constelaciones familiares podía ser transferido a sistemas sociales más extensos. Gunthard Weber acometió la tarea de aplicarlo al terreno de las organizaciones. Y es que, aunque Hellinger había hecho fundamentalmente sus experiencias con sistemas familiares, en principio los mecanismos subyacentes a los sistemas familiares parecían funcionar también en los sistemas organizacionales. Eso sí, salvando algunas distancias importantes que hacían necesario que las constelaciones organizacionales tuvieran su propio desarrollo.

En primer lugar, las organizaciones tienen algunas características distintas que los sistemas familiares. Por mencionar solo una, las más obvia, uno pertenece a una familia desde su nacimiento y pertenece a esa familia aún después de muerto. Por el contrario, la pertenencia a una organización es una elección y es temporal. Esto implica que los sistemas or-

ganizacionales son más complejos que los sistemas familiares. Siguiendo con la característica anterior, a la hora de decidir quién pertenece a un sistema y, por ejemplo, qué elementos representamos en la constelación, en el caso de la familia es bastante fácil. No es así en el caso de una empresa u organización. Por ejemplo, podría parecer que un trabajador despedido de una empresa no forma ya parte de la empresa y, sin embargo, el peso o la huella que ese despido ha dejado en la organización hace que todavía haya que considerarlo como elemento del sistema. Así pues, en el caso de las organizaciones, ¿hasta cuándo un elemento pertenece al sistema? Hay un gran número de diferentes posibilidades de pertenencia y vinculación que se dan en los sistemas organizacionales y no en los sistemas familiares.

Uno pertenece a una familia desde el nacimiento y continúa perteneciendo a ella aún después de muerto. La pertenencia a una organización es fruto de una elección y es temporal.

En segundo lugar, las jerarquías y, por tanto, el principio del orden es más complejo en una organización que en una familia. Así, por ejemplo, ¿qué es antes en una empresa: la antigüedad y experiencia en el puesto o la pericia y cualificación profesional?

En tercer lugar, las organizaciones son sistemas orientados a la tarea, mientras que la familia es un sistema orientado a la autoconservación.

En cuarto lugar, el trabajo con constelaciones familiares ha sido desarrollado fundamentalmente por terapeutas. El mundo de la terapia es distinto del mundo de las organizaciones: su lenguaje, el modo de trabajar, de estructurar, los valores y puntos de vista, todos son completamente distintos. Por eso, es muy importante ser muy cuidadosos a la hora de transferir los conocimientos de las dinámicas sistémicas del campo de las familias al campo organizacional.

La experiencia acumulada con las constelaciones organizacionales muestra que el trabajo sistémico ayuda a obtener comprensiones profundas acerca del funcionamiento de las organizaciones y de las personas en las organizaciones; acerca de la importancia de la historia de las organizaciones y acerca de sus contextos sociales, sus productos; pero también de lo que lleva a las personas a sus elecciones profesionales y a ocupar un lugar y no otro en el trabajo. Y muy especialmente, las constelaciones organizacionales aportan indicaciones sobre aquello que hace que las personas y sus organizaciones y empresas puedan prosperar.

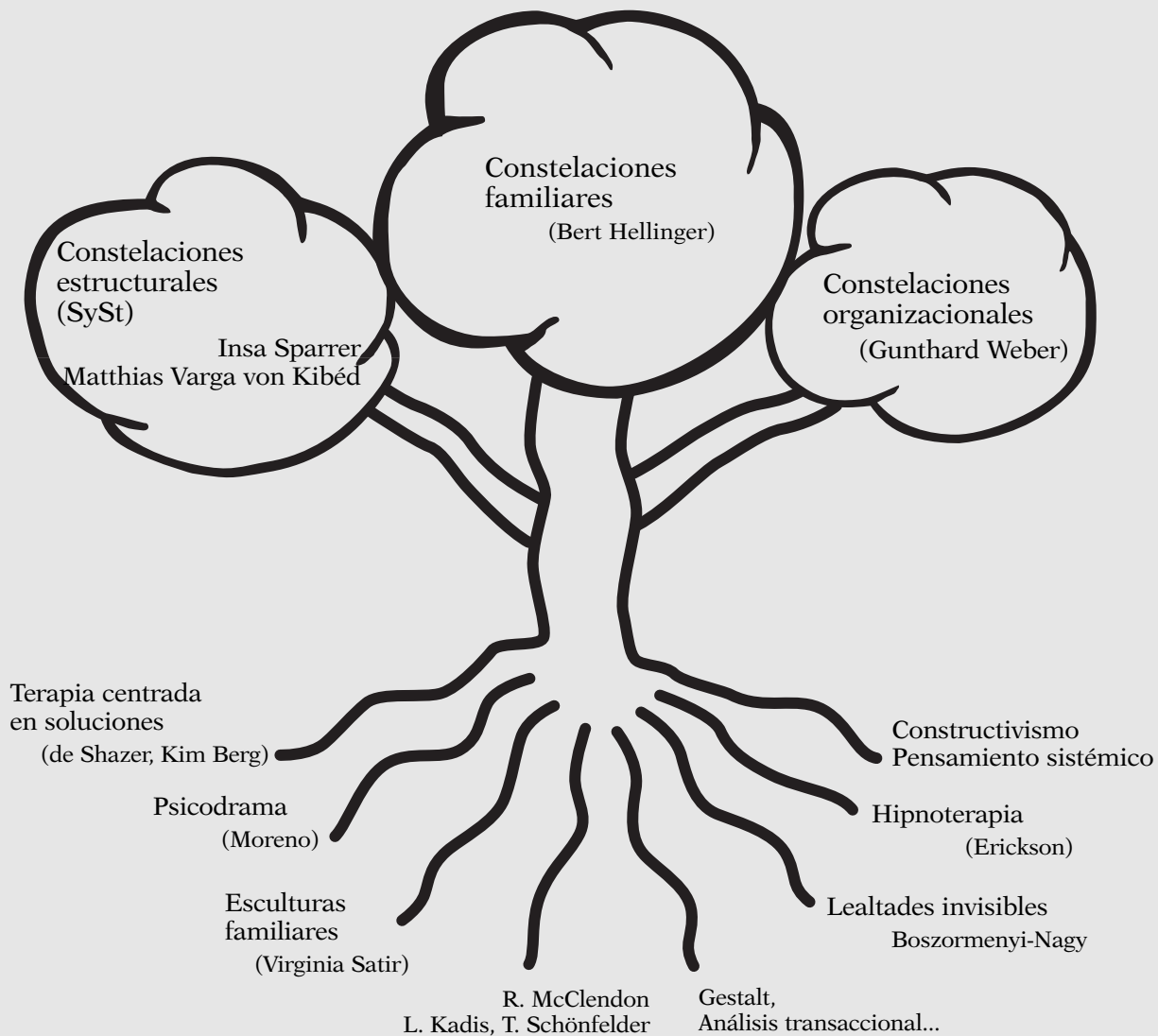
Las constelaciones estructurales

Hacia finales de los ochenta, y mientras Hellinger va difundiendo las constelaciones por diferentes países, Insa Sparrer y Matthias Varga von Kibéd empiezan una línea de trabajo que, poco a poco, irá desembocando en los que ellos acaban por denominar *constelaciones estructurales*. La gran tarea que Varga von Kibéd y Sparrer acometen es la de dotar a la aún incipiente y poco sistematizada herramienta de las constelaciones de un rigor y una metodología científicas. Varga von Kibéd entiende las constelaciones como una forma de lenguaje transverbal y, por tanto, con una «gramática» que la pueda hacer accesible a cualquier investigador. Tomando uno de sus ejemplos favoritos, Matthias Varga von Kibéd señala que si un extranjero que no sabe ni una palabra de inglés va a Londres y en tres días lo habla, se dirá de él que es un genio; pero, eso no sirve para que la mayoría de los mortales podamos aprender el idioma, porque la mayoría aprendemos el inglés viéndonoslas con su gramática, su vocabulario, sus dificultades de pronunciación... Así, es importante descifrar «el idioma» que las constelaciones tienen para poder desarrollar una gramática que lo haga accesible a todo aquel que quiera «practicarlo». El idioma de las constelaciones estructurales puede «hablarse» en distintos formatos y tiene diferentes áreas de aplicación: familias, organizaciones, guiones, etc. Así, las constelaciones estructurales han propiciado la inserción de las constelaciones en contextos distintos del familiar.

En adelante mencionaremos en muchas ocasiones la aportación de Sparrer y Varga von Kibéd al desarrollo de las constelaciones. Pero antes tenemos

que entender qué es una organización y qué le puede aportar a una organización una constelación organizacional.

CONSTELACIONES FAMILIARES, ORGANIZACIONALES, ESTRUCTURALES



Para leer: «EL CAMINO PROFESIONAL DE BERT HELLINGER»

«Durante los años que Bert Hellinger trabajaba de misionero católico y director de una escuela en Sudáfrica, conoció un tipo de Dinámica de Grupo fundamentalmente diferente de aquella practicada en aquel entonces en Alemania. [...]

«La diferencia fundamental que me impresionó fue el gran respeto que los entrenadores mostraban ante el individuo. Eran duros, pero siempre con el mayor respeto. Nunca hubo ningún abuso por parte de los entrenadores. Aún tengo presente a uno de ellos, David. Es un ejemplo que actúa en mi alma. El impulso decisivo que de él recibí fue la pregunta que en aquel entonces me hizo:

—¿Qué te es más importante, los ideales o las personas? ¿Qué sacrificas a qué?

Después, no dormí en toda la noche. Le estoy muy agradecido. [...]

Otra experiencia decisiva fue el primer seminario de Gestalt dirigido por Ruth Cohn en Alemania. Fui el primero en la “silla caliente”, y durante esa sesión tomé una decisión fundamental para mi vida posterior. Más tarde me alejé de la terapia Gestalt [...].

El segundo elemento decisivo fue una formación psicoanalista en Viena. Durante un encuentro de fin de semana para los candidatos probamos diferentes cosas. Una participante propuso que simplemente gritáramos con la letra A. Así lo hicimos, disfrutando realmente ese ejercicio. Cuando, más tarde, se lo conté a mi analista, este me recomendó un libro que había recibido; se trataba de *El Grito Primal* de Janov. Él mismo no lo había leído. Yo lo miré y me quedé fascinado de su inmediatez y de la rapidez con la que se conseguía un objetivo. En el siguiente seminario de dinámica de grupo apliqué directamente algunas de sus ideas y me quedé asombrado de su efecto. [...]

Durante el trabajo (con análisis transaccional) llegué a un conocimiento importante. El análisis transaccional atribuía los guiones a mensajes que habían sido transmi-

tidos a la persona. Yo detecté que los guiones actuaban a través de sucesos ocurridos en el sistema, independientemente de mensajes directos. En la mayoría de los casos no se trata de acontecimientos que la persona misma haya vivido; también pueden haber ocurrido en otra parte y en otro tiempo, manifestándose posteriormente en un guión. De repente surgió un aspecto multigeneracional. A partir de ese momento, mi trabajo de análisis transaccional cobró un enfoque sistémico [...].

Mientras tanto, también había leído el libro *Lealtades Invisibles* de Ivan Boszormenyi-Nagy. La idea de compensación me impresionó, aunque por su lenguaje difícil no comprendía muchos aspectos. No obstante, el principio de la compensación a través de generaciones me ayudó a observar más detenidamente tales procesos. [...]

Más tarde, me dediqué a terapia familiar, estudiando con Ruth McCleendon y Leslie Kadis. Fue en sus seminarios donde vi por primera vez el trabajo con constelaciones familiares. Me impresionó, pero aún no pude comprender de manera exhaustiva sus conceptos. Sin embargo, la terapia familiar me atrajo de tal manera que pensé que en el fondo debía trabajar según ese método [...].

A continuación, me inspiraron las constelaciones familiares de Thea Schönfelder. Al cabo de cierto tiempo comprendí claramente los principios y dónde se encontraba el orden, y desde entonces puedo trabajar de esta manera.

También es importante la influencia de Milton Erickson y de la Programación Neurolingüística. Para mí, lo más importante de PNL fue el interés centrado en la solución y no en el problema. Otro impulso vino de la terapia provocativa de Frank Farelly. La manera de trabajar de Erickson me impresionó profundamente; a él se debe, naturalmente, el trabajo con historias.»

G. WEBER (ed.), *Felicidad dual*. Herder, Barcelona 1999, pp. 363-365.