
UNA MIRADA SOBRE LAS CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES

El contenido de este trabajo representa un avance de las investigaciones previas a la tesis doctoral que adelanta la autora en el marco del Doctorado de Ciencias Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.

Martha Hernández

Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela. **M. Sc. En Economía (ULA)**. Áreas de investigación: Microfinanzas; Modelo de Actores; Financiamiento Agrícola; Gestión Pública. Edif. G FACES, Nivel 3, Núcleo La Liria, Mérida, Venezuela.

E-mail: marthayanira@gmail.com.

Rosa M. Sciortino C

Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela. **MSc. En Lingüística (ULA)**. Áreas de investigación: Edif. E FACES, Nivel 2, Núcleo La Liria, Mérida, Venezuela.

E-mail: mayasciortino@gmail.com.

Recibido: 22-12-2020

Revisado: 10-01-2021

Aceptado: 05-02-2021

RESUMEN

Como la sociedad, las organizaciones están evolucionando y asumiendo nuevas dinámicas relacionales. Desde una visión sistémica de la organización, la constelación se presenta como una herramienta para el estudio de problemas de totalidad. Las constelaciones en las organizaciones son un método de consulta que elige un lenguaje diferente, se refiere a terapia corporal. En la fase previa al uso de la herramienta se observó dificultad en la identificación de los actores, durante el desarrollo lo más demandante para el facilitador es la focalización; al finalizar el proceso, el consultante puede observar algunos aspectos que no había considerado; resulta interesante incluir dentro de las reflexiones realizadas con el consultante el análisis de los recursos lingüísticos. Se evidenció que la constelación organizacional tiene la ventaja de economizar el tiempo, también se observó la relación de fuerzas en la organización, se manifestó la necesidad del trabajo colaborativo con algunos actores que inicialmente no estaba claro y quedó expuesta la importancia de realizar un análisis más profundo de las relaciones y las valoraciones que se establecen a través del discurso.

Palabras clave: actores, constelación, dinámica organizacional

A VIEW OF ORGANIZATIONAL CONSTELLATIONS

ABSTRACT

Like society, organizations are evolving and assuming new relational dynamics. From a systemic approach to the organization, the constellation is a tool for the study of problems. Constellations in organizations are a consultation method that chooses a different language: body therapy. In the phase previous to the use of the tool, the identification of the actors is difficult to obtain, during the development the most demanding aspect for the facilitator is the targeting, at the end of the process the consultant can observe some aspects that had not been considered before; An interest aspect to be included is the analysis of the linguistic resources. It was found that the organizational constellation has the advantage of saving time, as well as a better comprehension of the relationship of forces within the organization, the need for a more collaborative work with some actors was manifested, which was not initially clear. There is also a need for going deeper into the relationships and appraisal through discourse.

Key words: actors, constellation, organizational dynamics

1. Panorama general

Así como la sociedad, las organizaciones están evolucionando y asumiendo nuevas dinámicas relacionales, lo que a su vez incide en los procesos intrínsecos y puede complejizar aún más el análisis de una situación problemática dentro de ellas.

Las organizaciones son menos modulares que en el pasado, las relaciones internas y con el mundo son cambiantes, en muchos casos las fronteras entre organizaciones son borrosas, lo que exige una visión integral para estudiarlas e intentar resolver los problemas encontrados en ellas. Estas nuevas formas de interacción presentan reglas explícitas e implícitas, que no siempre son las mismas para todos los actores, ni mucho menos estáticas en el tiempo.

A partir de lo anterior y desde una visión sistémica –integral– de la organización, la constelación se presenta como una herramienta para el estudio de problemas de totalidad, que exige como punto de partida la identificación de los involucrados y sus relaciones para, desde ahí, construir mapas de coordinación hasta que el conflicto alcanza un punto de resolución mediante el equilibrio de los roles.

Este documento pretende exponer los elementos conceptuales y metodológicos de las constelaciones organizacionales, así como también el desarrollo de un caso de estudio a manera de ejemplo, con el fin de ilustrar el desarrollo y alcance de las mismas.

2. Aspectos conceptuales y metodológicos de las constelaciones organizacionales

El estudio organizacional partiendo de la premisa de la organización como un sistema no es tarea fácil e impone un importante esfuerzo para su comprensión integral. Bertalanffy (1996), en la teoría general de sistemas señala:

Qué haya de definirse y de describirse como sistema no es cosa que tenga respuesta evidente o trivial...Un ecosistema o un sistema social es bien “real”, según apreciamos en carne

propia cuando, digamos, el ecosistema es perturbado por la contaminación, o la sociedad nos pone enfrente tantos problemas insolutos. Mas no se trata de objetos de percepción u observación directa; son construcciones conceptuales. Lo mismo pasa hasta con los objetos de nuestro mundo cotidiano, que en modo alguno son sencillamente datos -como datos sensoriales o simples percepciones-, sino que en realidad están contruidos con innumerables factores “mentales” que van de la dinámica gestaltista y los procesos de aprendizaje a los factores culturales y lingüísticos que determinan en gran medida lo que de hecho “vemos” o percibimos. Así, la distinción entre objetos y sistemas “reales” dados en la observación, y construcciones y sistemas “conceptuales”, es imposible de establecer sin más que sentido común. Se trata de hondos problemas que aquí apenas podemos señalar (p. 14).

La teoría de los sistemas cuestiona los conceptos científicos tradicionales de causalidad, de determinismo y de reduccionismo, sustituyéndolos por las nociones de causalidad circular, de auto-organización y de indeterminación, antes de orientarse progresivamente hacia la demostración y la elucidación de la emergencia imprevisible del orden a partir del desorden (Urteaga, 2010, p. 305).

El sistema es definido como un conjunto de elementos que están interconectados entre sí, en una continua relación de cambio, un sistema puede ser un conjunto de personas que trabajan juntas, que tienen objetivos comunes (Svetlichich, 2013, p.1)

Partiendo de estas consideraciones las constelaciones organizacionales se presentan como instrumento de trabajo que permite identificar problemas y los actores involucrados, estos actores no solo son personas sino también otros factores tangibles o intangibles como las emociones.

Tomás Pereda, director de RRHH de Hertz España, ha señalado que hay un momento

en donde la parte emocional de las personas en las organizaciones son claves para el éxito, el mensaje siempre llega primero a la parte emocional del cerebro y luego pasa a la racionalización ese es el momento crítico, a partir de ahí la persona confía o no confía (Pereda, 2012).

Las constelaciones organizacionales son una herramienta que permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en una organización para tratar de comprenderlas, corregirlas y dar claves de solución mediante la visualización de los conflictos a través de una técnica visual de origen terapéutico (Nin, 2010, p. 1)

Las organizaciones están conformadas por personas y estas personas tienen emociones, intereses, aspiraciones que influyen en el desarrollo organizacional, la forma cómo se gestionan estos aspectos dan cuenta del éxito o fracaso del conjunto.

Esta metodología se origina en las Constelaciones Familiares de Bert Hellinger, desarrolladas a finales de los 80, está basada en el psicodrama de Moreno y los juegos de roles de Virginia Satir. En 1995 se realizó la primera constelación organizacional dirigida por Hellinger, dos consultores empresariales invitan a comprobar si la herramienta que utilizaba para las familias funcionaba de igual forma para cuestiones orientadas al trabajo y a la tarea. A partir de ese momento Gunthard Weber se encarga a pedido de Hellinger de desarrollar el área de constelaciones organizacionales (Svetlichich, 2013, p. 3).

El hecho de que el trabajo con Constelaciones en Organizaciones (CO) tenga su punto de partida en las Constelaciones Familiares, tal como Bert Hellinger las desarrolló, podría sugerir la idea de que familias y organizaciones posean o incluso deberían tener muchos puntos en común. Aquí quisiéramos advertir el peligro de comparaciones simplistas y abogar por un estudio separado, ya que ambos sistemas sociales en muchos ámbitos siguen a leyes y principios de organización distintos (Traducción de Gómez sobre Weber, 2017, p.3).

Las constelaciones en las organizaciones son un método de consulta que elige otro tipo de lenguaje diferente a una pregunta normal, las constelaciones se tratan de terapia corporal. Los consultores hablan con sus clientes y a través del habla intentan encontrar diferencias o posibilidades para ayudarlos, nuevos caminos, las constelaciones por su parte, utilizan más imágenes de espacio para la visualización de las relaciones y estructuras dentro del espacio y sus cambios (Weber, 2010).

Durante la constelación se debe tener presente que las personas forman parte simultáneamente de diversas organizaciones con intereses y objetivos similares y/o distintos, que influyen en su comportamiento en la organización bajo estudio, la visión holística es un elemento transversal durante todo el proceso de la constelación.

Las constelaciones permiten obtener una cantidad significativa de información en muy poco tiempo y el tamaño de la organización no es relevante, es una herramienta que permite al consultante ubicarse dentro de la organización y entender su papel y responsabilidades, los participantes tienen la posibilidad de experimentar diversos roles, y es una técnica que puede servir para tomar decisiones pendientes (Traducción de Gómez sobre Weber, 2017).

Los principios sobre los cuales descansa las constelaciones organizacionales son: a) el derecho a la pertenencia, la necesidad del ser humano de sentirse parte del sistema u organización; b) dar y recibir, que se refiere a la búsqueda de todos los miembros de la organización de estar en equilibrio con la organización en sí misma; c) los órdenes jerárquicos, entendiendo que hay una dirección que permite coordinar todo los procesos, en las organizaciones hay un orden evidente como la dirección, y otro tácito que está referido a la antigüedad dentro de la misma (Nin, 2010).

La metodología para llevar adelante la constelación es muy sencilla aunque exigente, parte de la existencia de una situación problemática a resolver propuesta

por un miembro de la organización que en este momento actúa como “el consultante,” quien describe adicionalmente los actores (personas o no) que son parte interesada en el problema y de su solución, seguidamente se hace necesario contar con un número de personas o símbolos que puedan actuar en representación de los actores quienes cumplirán sus roles, todos coordinados por un facilitador que estará guiando la sesión. El siguiente cuadro tomado de Nin (2010) muestra paso a paso la dinámica:

Planteamiento

- El cliente describe al facilitador la situación de su organización y la cuestión que quiere resolver.
- El facilitador pregunta al cliente cuál cree que sería una buena solución.

Construcción de la constelación

- El cliente escoge a las personas o símbolos que harán de representantes y les adjudica uno de los roles implicados en la cuestión tratada.
- El cliente coloca cada uno de los representantes en la posición en que intuitivamente cree que deben ir. Normalmente lo hace sujetándolos por los hombros y situándolos de pie en un espacio amplio.

Reordenación

- El facilitador pregunta a los representantes cómo se sienten en esta posición. El cliente escucha las sensaciones de los representantes y observa si expresan deseo de cambiar de posición o de dirección.
- El cliente también puede pedir cambios de posición para buscar relaciones más armónicas.

Inserción y diagnóstico

- El cliente toma el lugar del representante que hacía de él. Mediante esta inserción en la constelación pasa de verse desde fuera

del sistema a verse desde dentro.

- El facilitador interpreta las diferentes configuraciones y cambios de la constelación para ofrecer un diagnóstico al cliente. La constelación acaba cuando se llega a una ordenación estable o cuando el cliente expresa su satisfacción con el diagnóstico y la reflexión generada por todo el proceso.

A través de esta metodología se alcanza una visión conjunta de los actores, así como también las relaciones de autoridad, liderazgo y comunicacionales dentro de la organización, se detecta los nodos de conflicto, así como también el ruido que los exacerba.

3. A modo de ejemplo

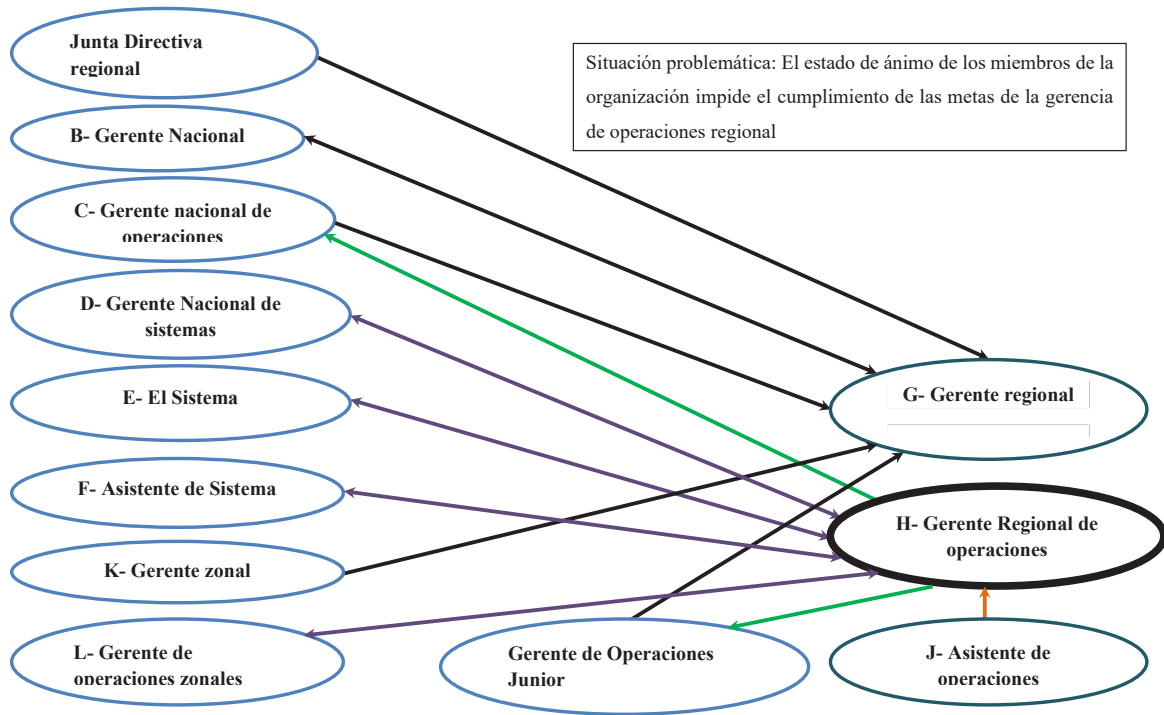
La confidencialidad es un elemento clave en el desarrollo de las constelaciones, la experiencia que aquí se describe fue realizada sobre una organización civil de orden nacional en la que se desarrollan procesos internos que son decididos en el nivel central o regional. La dinámica tuvo como facilitadora a Martha Hernández autora principal de este artículo, con la colaboración de Rosa M. Sciortino, coautora, y del Prof. Paúl Rosillon como analista experto en recursos humanos. Esta constelación fue realizada vía online creando una sala virtual con un conjunto de invitados que ejecutarían los diversos roles como representantes.

El consultante: Alto Directivo de la organización y tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de la estructura a nivel de uno de los estados del país.

Situación problemática: El estado de ánimo de los miembros de la organización impide el cumplimiento de las metas de crecimiento organizacional ¿Cómo debo actuar?

Desarrollo de la constelación: Partiendo de la situación a resolver, el consultante realizó la identificación de los actores involucrados y elaboró el primer mapa de actores, quedando ubicados tal y como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Mapa de los actores. Identificación inicial



Fuente: Elaboración propia con la identificación inicial realizada por el consultante.

Actores:

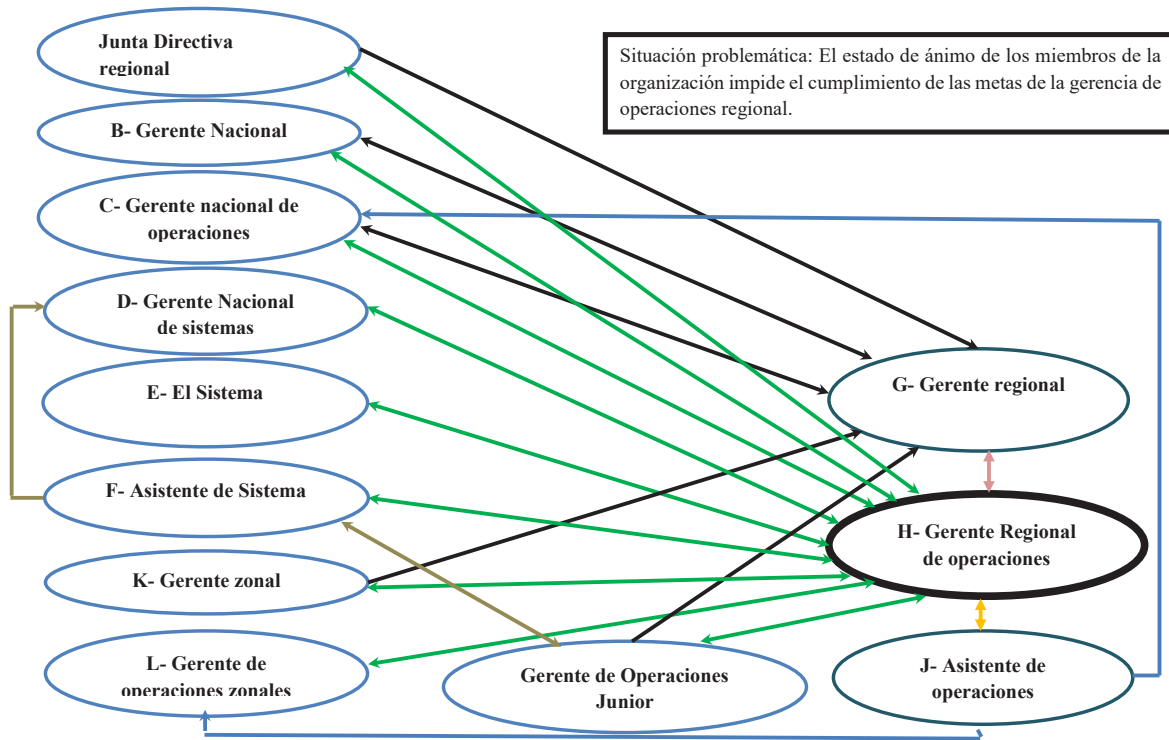
- A – Junta Directiva regional
- B – Gerente Nacional
- C – Gerente nacional de operaciones
- D – Gerente Nacional de sistemas
- E – El Sistema
- F – - Asistente de Sistema
- G – Gerente regional
- H – Gerente Regional de operaciones
- I – Gerente de Operaciones Junior
- J – Asistente de operaciones
- K – Gerente zonal
- L- Gerente de operaciones zonales

Seguidamente se abrió la sala virtual y se incorporaron a todos los invitados cuyos nombres se les había informado previamente al consultante y él había realizado la

asignación de roles. Adicionalmente se encontraban en la sala el facilitador, la coautora, y el experto, a quienes luego se les consultó sobre las fortalezas y limitaciones del uso de la herramienta.

Ya todos en la sala virtual se solicita a los representantes que observen el mapa de actores realizado por el consultante y que informe sobre lo que sienten: armonía, incomodidad, bienestar, rabia, cualquiera que sea la emoción que le genere. También se les informa que pueden moverse en el mapa de actores hacia otro lugar y/o mirar a otro actor si así lo desea. Luego de este proceso el mapa de actores se modifica redistribuyéndose tal como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Mapa de actores expuesto por los representantes



Fuente: Elaboración propia con la identificación inicial realizada por el consultante.

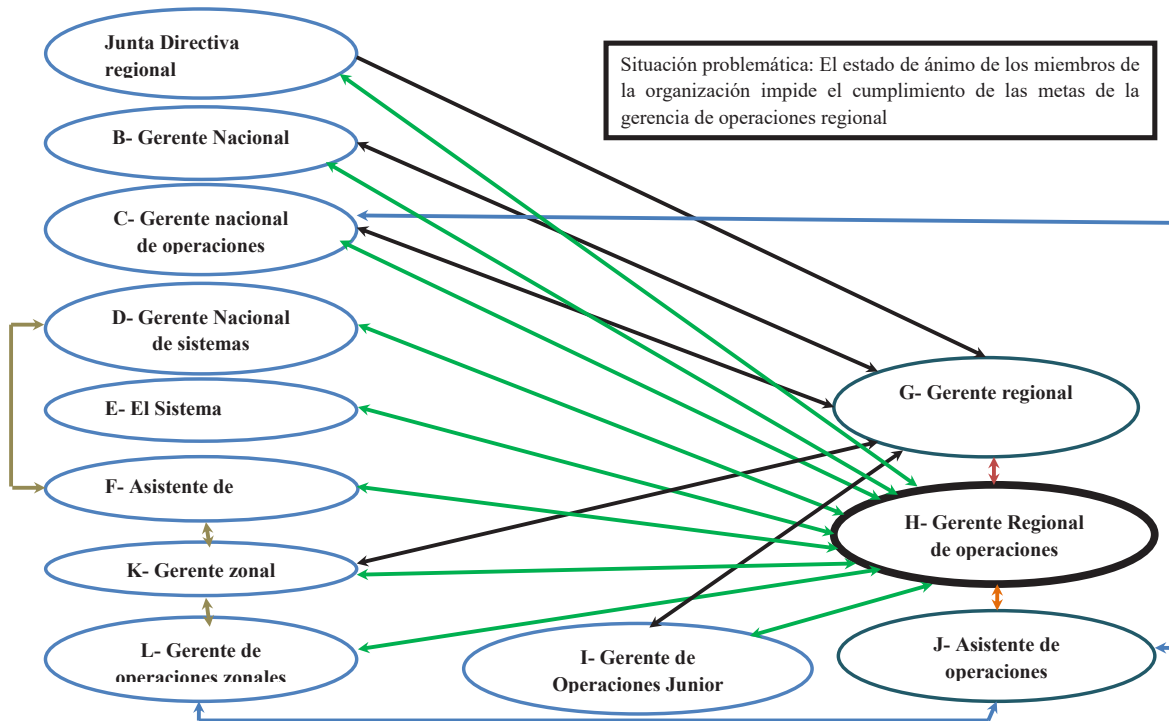
En esta oportunidad se solicita a cada representante que observe el nuevo mapa de actores modificado y que informe sobre lo que siente, si lo desean puede moverse otra vez de lugar en el mapa y/o mirar a otro actor distinto al que observa en ese momento. El proceso se repitió tantas veces como los representantes indicaron que querían moverse, hasta que finalmente no hubo cambios por parte de ellos. Este proceso conduce a un nuevo mapa de actores tal como lo muestra la figura 3.

Los actores expresaron su satisfacción y lo interesante que resultó el procedimiento y la forma en que un grupo tan disímil de miembros pueden llegar a orientarse, sin mayor información previa, sobre una situación que pueda resultar muy demandante para una organización, permitiendo con ello visualizar un conjunto de relaciones no explícitas y emociones ocultas que son claves para la resolución de la situación problemática.

A partir de ese momento se trabajó sólo con el consultante, quien indicó sus sentimientos en esa nueva posición y relaciones que los representantes identificaron como necesarias. La dinámica se mantuvo hasta que el consultante indicó que estaba satisfecho con las reflexiones realizadas en torno a la situación planteada.

Una vez que el consultante cerró la dinámica de la constelación, el facilitador y el asesor procedieron a sostener una conversación privada con él, donde se reflexionó sobre el procedimiento, la forma en que se movieron los actores, los sentimientos que expresaron según las relaciones presentes y las opciones de resolución que fueron aportadas, brindando al consultante una mirada más amplia sobre su rol en la organización y ubicándolo en una posición más consciente sobre sus posibilidades de crecimiento y desempeño de manera más autónoma.

Figura 3. Mapa de actores expuesto por los representantes.



Fuente: Elaboración propia con la identificación inicial realizada por el consultante.

Solución: Durante el proceso de la constelación el consultante pudo observar y reflexionar respecto al rol de cada uno de los actores y del suyo propio, de las reflexiones generadas se obtuvo que el elemento central de la situación problemática radica en que la relación entre el gerente nacional de operaciones y el regional de operaciones no es bidireccional, el primero está más concentrado en la relación con la gerencia general regional que con su par, para ello se planteó que la gerencia regional realizará las gestiones correspondientes para abrir este canal de comunicación entre ambos; asimismo, se determinó la necesidad de fortalecer la figura del asistente de operaciones ampliando su radio de acción; se aconsejó igualmente, que el asistente de sistemas debe incluir en su canal de comunicación al gerente regional de operaciones junior; por su parte, el consultante señaló que luego de vivir el proceso de la constelación observó la necesidad de que todo los actores

involucrados recibieron una inducción sobre el uso del sistema y sus bondades. Por último, se aconsejó a la organización la orientación de un coach organizacional especialista en recursos humanos sobre temas de identidad organizacional y construcción de equipos de alto desempeño, adicionalmente se propone a la gerencia nacional y regional un programa de incentivos para los actores de los distintos niveles de la organización.

Aspectos relevantes del desarrollo de la constelación

La aplicación de la herramienta dada la situación mundial con la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2 o COVID 19 se realizó vía online a través de la plataforma WhatsApp, los representantes fueron seleccionados de sectores: empresariales, profesional de libre ejercicio, periodistas y académicos.

En la fase previa del uso de la herramienta se observó dificultad en la identificación de los actores involucrados en la situación problemática, el consultante partió identificando un conjunto de roles que finalmente decantó hasta determinar los que consideró claves para la constelación.

Durante el desarrollo de la constelación lo más demandante para el facilitador es la focalización, los representantes tienen a intentar realizar un proceso más reflexivo que visual y sensitivo sobre el rol que estaban representando, generando un poco de confusión inicial. La herramienta exige a los representantes guiarse sobre todo por la intuición.

Al finalizar el proceso, el consultante pudo observar algunos aspectos que en el desarrollo inicial del mapa de actores no había considerado.

La herramienta es muy demandante respecto a las capacidades del facilitador. En este sencillo ejemplo se observó que debe contar con amplia experiencia en manejo de equipos humanos, en esta actividad se contó durante la fase previa, de aplicación, y posterior, con el acompañamiento de Paúl Rosillon asesor y consultor empresarial

en planificación estratégica y desarrollo organizacional.

Como aporte, sería interesante incluir dentro de las reflexiones realizadas con el consultante el análisis de los recursos lingüísticos, ya que es a través del lenguaje que los hablantes llegan a expresar, negociar y naturalizar determinadas posiciones intersubjetivas y en última instancia, ideológicas. La teoría de la valoración se ocupa de la actitud, la emoción, y el conjunto de recursos que explícitamente posicionan de manera interpersonal las propuestas y proposiciones textuales a través de las expresiones lingüísticas y paralingüísticas que son la base de la evaluación subjetiva del participante (consultante) en la forma que se relacionan y reaccionan a situaciones, objetos o personas (Weiner, 1986; White, 2001; White, 2003).

Es necesario al abordar cualquier interacción humana la consideración del lenguaje desde una perspectiva integradora. En las organizaciones se establecen posiciones intersubjetivas que pueden afectar las relaciones. Estas posiciones se establecen gracias al uso de recursos lingüísticos y paralingüísticos que varían en función del género, registro e idiolectos.

4. CONCLUSIONES

La constelación organizacional se muestra como un juego de imágenes a través de roles que deben ser representados por personas ajenas a la organización y que reciben pocas instrucciones. La intuición de los participantes los lleva a moverse y actuar, recreando la dinámica de una organización que realmente no conocen, sin embargo, rápidamente asumen los roles y se involucran en esa realidad que le es ajena.

Se pudo evidenciar que la constelación organizacional tiene la ventaja de economizar el tiempo para identificar en la organización cuál es el elemento que está originando alguna situación problemática, y qué relación establecen los demás representantes con ese actor –que puede ser persona o no– aportando una visión de conjunto. También el consultante puede observar y comprender la magnitud del efecto de este actor y con la ayuda del facilitador visualizar soluciones.

Al realizar la constelación organizacional, también se hace evidente la relación de fuerzas presentes en la organización e inclusive las alianzas necesarias – no necesariamente escritas – que muestran la necesidad de un trabajo colaborativo con algunos actores que en el momento inicial no estaba claro y que puede mejorar significativamente el desempeño de la organización en su conjunto; asimismo, expone la importancia de realizar un análisis más profundo de las relaciones y las valoraciones que se establecen a través del discurso.

Por ende, una aproximación a la organización requiere también el análisis de cómo se sienten los interlocutores, sus percepciones sobre los enunciados y que valor asignan a sus experiencias con el entorno, pues puede ser que al no comprender estos aspectos se generen problemas dentro de la organización, no por lo que dice uno de sus miembros, sino cómo lo interpreta su interlocutor(es).

Se puede afirmar que la constelación organizacional es una herramienta que brinda la posibilidad de tomar decisiones ante una situación problemática en poco tiempo, aunque la causa y/o el origen de esta situación no esté inicialmente identificado.

5. REFERENCIAS

Bertalanffy Von, L. Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1976. Disponible en: https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf

Mariela Svetlichich (2013). La Constelación Organizacional una herramienta para entender los problemas empresariales. III Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República - Uruguay. <https://es.scribd.com/document/123077077/2-La-Constelacion-Organizacional-Una-Herramienta-Para-Entender-Los-Problemas-Empresariales>

Nin, A. (2010). Constelaciones Organizacionales. Disponible en: <https://fdocuments.es/document/constelaciones-organizacionales-anais-nin.html>

Pereda, T [Institut Gestalt] (2012, septiembre 6). Constelaciones sistémicas en empresas Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=btdXjx8TjG8>

Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Contrastes vol. XV Disponible en: <https://www.uma.es/contrastes/pdfs/015/ContrastesXV-16.pdf>

Weber, G. (2010). Constelaciones para organizaciones. Institut Gestalt. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=RSJKINZWBWw>

Weber, G. (2017). Constelaciones en organizaciones. Traducción: Sylvia Gómez Pedra. Disponible en: http://veronicamenduina.com/pdf/constelaciones_organizaciones.pdf

Weiner, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. (New York: Springer-Verlag)

White, P.P.R. (2001). Appraisal: an overview. Disponible en: <http://www.grammatics.com/Appraisal/>

White, P.P.R., (2003). Beyond modality and hedging: A dialogic view of the language of intersubjective stance Text. Vol. 23-2. pp 259-84.