

# Antolaeraren konstelazioak

## Enpresako aldaketa eta berrikuntzarako tresna

# Constelaciones organizacionales

## Herramienta para el cambio y la innovación en la empresa

Burua zabalik duten eta konplexutasunean ohituta dauden pertsonen osatutako Europako enpresa handietan ohikoa da erabiltzea –egiaztaturik dago–. Konstelazioak hausnartzeko tresna dira eta gainontzekoetatik bereizten da, gauzatze bitxia eta emaitza harrigarriak izateaz gain, batzuetan hitz edo zenbakien bidez ezin adieraz dezakegun baina edozein antolakundek arrakasta izan dezan berebizikoa den barruko jakintza azalertzeko gaitasunarengatik.

Su uso es habitual en grandes empresas europeas que -es una constatación- están formadas por personas de mente abierta y habituadas a la complejidad. Las constelaciones son una herramienta de reflexión que se distingue de otras, además de por su curiosa ejecución y sorprendentes resultados, por su capacidad para hacer emerger ese conocimiento interno que a veces no somos capaces de expresar en palabras o cifras, pero que es vital para el éxito de cualquier organización.

### Guillermo Echegaray

Geiser Works-en zuzendaria  
 Director de Geiser Works  
[guillermo@geiserworks.com](mailto:guillermo@geiserworks.com)  
[www.geiserworks.com](http://www.geiserworks.com)



**Z**enbait pertsona xake-taula baten gaineko fitxak bezala zutik jarrita, atera den aztergai baten ordezkari legez, motibazioa ahultzen ari dela ohartzen ari den Giza baliabideetako zuzendaria, azken aldian produktua-  
 rekiko atxikimendurik agertzen ez duten bezeroak, buruzagi berria eta langileak elkarrengandik urrunduta...

Hainbat erantzun gainerako ordezkarietara dagokienez ohar-  
 tutako erreakzioei buruz: Giza baliabideak: "soilik hauek (langileak) interesatzen zaizkit"; bezeroak: "buelta eman eta produktua ez ikustea gustatzen zait"; langileak: "Giza baliabideei begira nagoenean beroa sentitzen dut, aitzitik nagusiak hotza ematen dit eta hutsune handia nabaritzen dut bere ondoan". Gaia plazaratu duenak ezin hobeto ezagutzen ditu erreakzioak, jakina.

**U**na serie de personas colocadas de pie a modo de fichas sobre un tablero de ajedrez como representantes de algún tema que se plantea –el director de RR.HH que ve cómo la motivación flaquea, los clientes últimamente desinteresados en el producto, el nuevo jefe y los empleados distanciados el uno del otro...

Una serie de respuestas a propósito de las reacciones que sienten con respecto a los demás representantes: RR.HH: "sólo me interesan estos (los empleados)"; los clientes: "me gustaría darme la vuelta y no ver el producto"; los empleados: "cuando miro a RR.HH siento calor, en cambio, el jefe me produce frío y siento un vacío a su lado". Reacciones, por cierto, que quien ha propuesto la cuestión reconoce perfectamente.



Dani MG

Hitzaldia prozesua zuzentzen duenaren eskutik: aurreko zuzendariaren sarrera egitea, esaldi bat esateko gonbita egitea: "enpresak asko zor dizue", ordezkariaren baten jarrera aldaketa... eta, berehala, badirudi dena egokiro antolatuta dagoela eta gaia proposatu duenak ustekabe konponbidea aurkitu du: plazaratu den gaia argi berriaz eta konponbidea emateko aukeraz azaleratzen duen irudia, esaldia, ahaztutako elementua.

Gauzatzeko modua bezain harrigarria da emaitza; horrelakoak dira antolaeraren konstelazioak. Konstelazioak ez dira oharkabean gelditzen.

Ez gaitezen nahas izenarekin: ez gara izar ez astro-kartez ari. "Konstelazio"arena, nolabait esateagatik, elementuek espazioan duten osaerari dagokio. Izan ere, espazioa adimentsua da eta konstelazioak nolakotasun honetaz baliatzen dira espazioak ematen digun jakintza azaleratzeko.

Trenaren atzean bultzatzaile asko dago. Batzuk besterik ez aipatzeagatik: psikodrama, sistemen teoria, Virginia Satiren familia eskulturak, etab. Antolaeren konstelazioak, neurri handi batez, beren ahizpa nagusiak diren familia konstelazioetatik eratortzen dira; azken batean, familia ere antolakundea da. Baina komenigarria da ondo bereiztea

Una intervención por parte de aquel que conduce el proceso: introducir al antiguo director, invitar a pronunciar una frase: "la empresa os debe mucho", un cambio de posición en algún representante... e, inmediatamente, todo parece encajar, y quien había propuesto el tema encuentra una solución inesperada: la imagen, la frase, el elemento olvidado que hace surgir, en una nueva luz y con una perspectiva de solución, la cuestión presentada.

Tan curiosa la ejecución como sorprendente el resultado, así son las constelaciones organizacionales. Porque una constelación no deja indiferente.

Que el nombre no nos lleve a confusión: no se trata ni de estrellas ni de cartas astrales. Lo de "constelación" hace referencia, por así decir, a la configuración de los elementos en el espacio. Y es que el espacio es inteligente, y las constelaciones se aprovechan de esta cualidad para extraer el conocimiento que el espacio nos da.

Detrás de esta herramienta hay muchos precursores. Por citar sólo algunos: el psicodrama, la teoría de sistemas, las esculturas familiares de Virginia Satir, etc. Las constelaciones organizacionales derivan, en buena medida, de sus hermanas mayores, las familiares; al fin y al cabo, la familia es tam-

eta antolaerari dagozkionak familia konstelazioak mugiten diren "humus" terapeutikotik ateratzea. Antolaeren konstelazioek duten metodologia berezia dela eta antolakundearen jakintza tazitua eskura daiteke, batzuetan hitzen edo zenbakien bitartez ezin adieraz dezakegun baina edozein enpresa edo antolakunde abenturak arrakasta izan dezan berebizikoa den jakintza hori. Gure "Geiser Works: coaching y konstelaciones" proiektuan geyserraren irudi sinbolikoa erabili dugu konstelazioek eskuratu ohi duten jakintza mota aipatzeko: "geyserra kanpotik ikusten ez diren dinamiken bitartez aktibatzen da: azaleko urak apurka-apurka busti-barneratuz doaz magman harkaitz beroaren nukleoa ukitzen duten arte; uraren tenperaturara irakite-punturaino igotzen da eta orduan gehiegizko berotzearen ondorioz ura bortizki jaurtitzen da era eta irudi harrigarri eta igarriezinak sortuz".

Adibide bat: zerbitzuetako enpresa batek produktu berria sartu nahi zuen merkatuan bere hornitzaileetarako batekin elkartzuz. Baina ideiak jarkiera handia izan zuen enpresako zenbait sektoretan. Konstelazioaren bitartez jarkieraren sakoneko arrazoiak argitara atera ahal izan ziren eta, aldi berean, enpresa eta etorkizuneko elkartuaren arteko lankidetzara berriak ere azaleratu ziren.

Beraz, zer eskain dezakete antolaeren konstelazioek? Zertarako balio dute? Egin diren ikerketa batzuek, batez ere Holandan eta Alemanian, erakutsi dute konstelazioak oso baliagarriak direla hainbat gaitan "team building", buruzagitzak, bategiteak, botere egituren azterketak, gatazka egoerak eta familia enpresen arazoak. Baina gero eta gehiago erabiltzen dira merkatuan produktu berriak sartzeko edo enpresa zein antolakunde batean prozesu edo lan arlo berriak sartzeko simulazio bat baino teknologia arinagoa, ekonomikoagoa eta sakonagoa delako. Antolaeren konstelazioen zabalkundea (historiografiak dioenez antolaeren lehenengo konstelazioa Erdialdeko Europan gertatu zen, Kufstein-en, Austrian, 1995ean): Holanda, Alemania, Austria, Suitza, eta, berrikiago, Erresuma Batuan, Suedian eta Errusian. Gure herrialdean esan daiteke aitzindariak gairela.

Honelako metodologia batek badu bere bezeria berezia. Izan ere, egiaztaturik dago beren enpresa eta antolakundeetan antolaeren konstelazioak erabiltzeko prest dauden bezeroen tipologia ezaugarri hauek dituela: buru irekia duten pertsonak dira, jakin-min handikoak, konplexutasunean ohituak dira, badakite zuzentzeko irizpide legez in-tuizioa erabiltzen, arazoetarako konponbide eraginkorrak bilatzen dituzte, ezusteko eta nobedadeak jasotzeko prest daude eta, azkenik, sistemikoki orientaturiko pertsonak dira: beren ikuspegiaren zoma irekitzen dute elementu guztiak integratu arte. Ez dira hauek guztiok berritzailearen ezaugarriak?

espazioa adimentsua da  
eta konstelazioak nolakotasun  
honetaz baliatzen dira  
espazioak ematen digun  
jakintza azaleratzeko

el espacio es inteligente,  
y las konstelaciones  
aprovechan esta cualidad  
para extraer el conocimiento  
que el espacio nos da

bién una organización. Pero conviene diferenciarlas adecuadamente y sacar a las organizacionales del "humus" terapéutico en el que se mueven las konstelaciones familiares. La particular metodología de las konstelaciones organizacionales permite el acceso al conocimiento tácito de las organizaciones, ese conocimiento que a veces no somos capaces de expresar en palabras o cifras pero que es vital para el éxito de cualquier aventura empresarial u organizacional. En nuestro proyecto "Geiser Works: coaching y konstelaciones" hemos usado la imagen simbólica del geiser para aludir a ese tipo de conocimiento al que acceden las konstelaciones: "un geiser se activa a partir de dinámicas ocultas al exterior: las aguas superficiales van calando y penetrando gradualmente hasta tocar

el núcleo de la roca caliente ya por el magma; la temperatura del agua aumenta hasta su punto de ebullición y entonces el sobrecalentamiento dispara violentamente el agua en formas y figuras sorprendentes e impredecibles".

Una viñeta: una empresa de servicios pretendía introducir un nuevo producto en el mercado asociándose con uno de los proveedores del mismo. Pero la idea encontraba gran resistencia en distintos sectores de la empresa. A través de la konstelación se pudieron sacar a la luz las causas profundas de la resistencia y, a su vez, nuevas formas de colaboración entre la empresa y el futuro asociado.

Así pues, ¿qué pueden aportar las konstelaciones organizacionales? ¿Para qué sirven? Diferentes investigaciones llevadas a cabo en especial en Holanda y Alemania han mostrado que las konstelaciones se muestran particularmente útiles en temas de "team building", liderazgo, fusiones, análisis de estructuras de poder, situaciones de conflicto y problemas de las empresas familiares. Pero paulatinamente se van usando como una tecnología más rápida, económica y profunda que una simulación de cara a la introducción de nuevos productos en el mercado o desarrollo de nuevos procesos o áreas de trabajo en una empresa u organización. La expansión de las konstelaciones organizacionales (la historiografía particular cuenta que la primera se llevó a cabo en Kufstein, Austria, en 1995) se va dando principalmente en Centroeuropa: Holanda, Alemania, Austria, Suiza, y, últimamente, Reino Unido, Suecia y Rusia. En nuestro país somos prácticamente pioneros.

Por cierto, que una metodología así también tiene su particular "clientela". Efectivamente, se ha constatado que la tipología de clientes que están dispuestos a usar las konstelaciones organizacionales como una herramienta en sus empresas y organizaciones son personas de mente abierta, con curiosidad y habituadas a la complejidad; que saben usar la intuición como un principio rector, que buscan soluciones eficaces a los problemas desde la comprensión de los mismos y se abren a la sorpresa y la novedad y, por último, que son personas orientadas sistémicamente: abren el zoom de su visión hasta poder integrar todos los elementos. ¿No son todas éstas las características de un innovador?