

# Las constelaciones organizacionales: una visión innovadora para las empresas



Guillermo Echegaray, autor del libro 'Para comprender las constelaciones organizacionales'.

**F**ormación en liderazgo, resolución de conflictos, talleres de comunicación y motivación, mejora de competencias... Cada año se renuevan las propuestas de cursos, programas y últimas tendencias que, esta vez sí, darán con el diamante en bruto para que nuestras empresas se vuelvan más productivas y eficientes. A veces lo que se percibe, en cambio, es un cierto hartazgo: parece que la inversión en planes de formación no acaba de dar sus frutos, que el cursillo anual o semestral es un mal menor para, quizá, dejar contenta a la dirección de recursos humanos o de innovación, pero que de lo que se trata es de volver a la pro-

ducción. Y en cierto sentido, no falta razón: si los planes de formación se centran únicamente en capacitaciones personales y no inciden en el sistema, aquel plan estará en buena medida abocado al fracaso. Ésta es una de las enseñanzas que nos brindan las constelaciones organizacionales.

Un ejemplo: en el departamento de ventas de una gran empresa se vivía desde hace años una cierta desmoralización. Indicadores: absentismo, bajo rendimiento, comunicación indirecta y murmuración. Últimamente se sucedían las bajas por estrés y depresión. Se había

procedido a cambios en la dirección del departamento e incluso el último director había participado en un curso de liderazgo que, si bien al principio, parecía que hacía remontar el vuelo, volvió en pocos tiempos a la tendencia anterior. Un consultor externo sugirió una constelación organizacional para ver qué estaba pasando. En la constelación se comprobó que con la reorganización de la empresa de años anteriores la auténtica "alma mater" del departamento había salido del mismo de manera poco clara. La desmoralización del equipo era la forma en que el departamento "rendía honor y tributo" a esa persona a la que la empresa no había sabido darle el puesto merecido.

No parece un gran hallazgo y, sin embargo, para quien participa en una constelación es como si algo nuevo se revelara. Y es que una constelación tiende a presentar ante los ojos el "punto ciego" del sistema, de la organización. La particular metodología de las constelaciones 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. Es eso que "sabemos" de nuestra organización, pero que "no sabemos que sabemos". Y la constelación lo trae a la luz.

Las constelaciones organizacionales nacieron en centroeuropa como hermanas pequeñas de sus parientes mayores, las constelaciones familiares. Desde finales de los ochenta se había constatado que la aplicación de esta herramienta se mostraba muy efectiva en la resolución de ciertas cuestiones que tenían su origen en la familia. Inmediatamente se planteó que si esta tecnología era útil para resolver dificultades en un sistema como el familiar, también lo podía ser para indagar en las cuestiones que acechan a otros sistemas: las empresas y organizaciones. Y se comprobó que también funcionaba. Toda clase de temas —dificultades en el liderazgo, en la comunicación o motivación, fusiones de empresas, cuestiones relaciona-

das con empresas familiares, toma de decisiones, reorganización de departamentos, marcas, desarrollo de nuevos productos y mercados, etc— podían “leerse” y adquirirían una comprensión nueva cuando se creaba un marco en el que dichas cuestiones eran “representadas” como en una especie de escenario y quien las padecía “veía” con sus propios ojos cuál era el mejor movimiento hacia la solución.

Pero, ¿qué es lo novedoso de esta herramienta? Que el nombre no confunda. Por constelación se hace alusión al hecho de “representar ahí afuera” (en un espacio, como una sala) y el resultado de aquello representado. El cliente puede hacer su constelación en sesión individual de coaching sistémico, pero lo más normal es que se desarrolle con un equipo interno o externo. Así, en una constelación se le pide al cliente que configure espacialmente su cuestión o dificultad; algo así como que ponga ahí afuera la “imagen mental” que tiene del problema. Para ello se sirve de representantes: personas que hacen de empleados, director del departamento, director general e incluso la empresa y los clientes de la misma, etc. Y lo llamativo de esta metodología de las constelaciones es que dichas personas (que no tienen por qué saber nada de aquella empresa) describen aquello que está ocurriendo realmente en la organización. Todavía más, aquello que ocurre en

“Las constelaciones organizacionales nacieron en centroeuropa como hermanas pequeñas de sus parientes mayores, las constelaciones familiares”

esa “representación” permite acceder a claves de solución que hasta entonces le estaban encubiertas al cliente de la constelación y que al “ver” aquella imagen de su organización representada, él misma acaba por reconocer.

Diferentes investigaciones llevadas a cabo en Holanda y Alemania han mostrado que las constelaciones 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. Cada vez más se usan 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. Mi experiencia

con esta herramienta me muestra que muchos problemas que han estado enquistados durante tiempo encuentran una línea de solución inesperada y nueva cuando se someten a las lentes de una constelación. La constelación pide su momento oportuno y, bien antes o después, se puede integrar en un proceso global de consultoría o coaching, aportando comprensiones nuevas tanto para el consultor como para su cliente.

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 constelaciones 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 estas características las de un innovador?

**Guillermo Echegaray Inda**

**Psicólogo y director de Geiser Works.  
Autor del libro ‘Para comprender las constelaciones organizacionales’**



CENTRO TECNOLÓGICO LUREDDERRA  
Área Industrial “Pergata” C/A. N/1  
31210 Los Arcos (Navarra)  
Tfno: 948 640318  
Fax: 948 640319  
E. mail: lurederra@lurederra.es  
www.lurederra.es




## Tecnología e innovación a su servicio en las siguientes áreas:

**Nuevos Materiales:**

- Producción de nanopartículas cerámicas y metálicas para aplicaciones multisectoriales.
- Tratamiento y modificación de nanoarcillas para su uso en composites.
- Síntesis a escala pre-industrial de compuestos orgánicos funcionales aplicables como surfactantes y agentes de acoplamiento para nanomateriales
- Tecnologías innovadoras de procesado de materiales poliméricos.
- Materiales avanzados (inteligentes, sensorizados, biodegradables).
- Materiales desarrollados a partir de recursos naturales renovables.

**Medio Ambiente Avanzado:**

- Desarrollo de procesos de biometanización para tipologías singulares de residuos.
- Producción de absorbedores y catalizadores avanzados para procesos medioambientales.
- Desarrollo de sistemas innovadores para depuración de efluentes.
- Investigación en procesos de reciclado de residuos urbanos, agropecuarios e industriales.
- Optimización técnica y medioambiental de tecnologías en la industria agroalimentaria.
- Análisis de Ciclo de Vida de productos y técnicas de producción.