

Como Coach Innovativo siempre me he apasionado con el potencial de cambio que existe en cada uno de nosotros y en el plano organizacional en general. Me encanta acompañar tanto a las personas como a las organizaciones a descubrir ese potencial existente en ellas.

He incorporado el coaching sistémico a mi desempeño como coach innovativo. En el caso muy particular de las empresas me he dado cuenta que cuando una empresa busca ayuda a través de un coach, o utiliza un coach dentro de la organización es porque siente la necesidad de cuestionar los límites de su desempeño con el objetivo de superarlo. La labor del coach empresarial es acompañar al equipo en el proceso de desafiar y de cuestionar sus interpretaciones para que de esta forma pueda lograr lo que antes no podía.

En todo equipo u organización existen interpretaciones que pueden obstaculizar su desempeño, su competitividad, logro de resultados, las relaciones entre los miembros, el clima organizacional, etc. Cuando entramos en el área organizacional o empresarial necesitamos trabajar en base a sistemas, de allí que se hace necesario el “coaching sistémico”

La definición general de sistema es “conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún otro elemento aislado”. El término ‘elemento’ está tomado en un sentido neutral; puede entenderse por él una entidad, una cosa, un proceso. En algunos casos, el elemento de que se habla tiene un aspecto «real» y un aspecto «conceptual»; ello sucede cuando, como ocurre a menudo, el sistema de que se habla está compuesto de reglas o normas.

En un sistema hay interrelaciones, interdependencias y hay intercambios. Todos estamos siempre interactuando en diferentes sistemas, por poner algunos ejemplos: familia, sociedad, la empresa, la pareja, la tierra, el sistema solar, el cuerpo humano, etc.

Es importante mencionar que los sistemas tienen características muy particulares y que es necesario conocer tanto las características como las leyes que los rigen. Continuamente estamos entrando y saliendo de ellos y estas características actúan ya sea que conozcamos sus leyes o no. Cualquier acción nuestra o de otros repercute en los demás ya que cada elemento cumple su función para el resto del sistema y el hecho que desconozcamos cual es esa función, en nosotros o en otros no inválida su interacción.

Estos sistemas tienden a buscar un equilibrio y cada parte soporta una tensión para contribuir a este equilibrio, por eso si un elemento está débil, hay que fortalecerlo porque el equilibrio es necesario para la permanencia del sistema. Mencionare las leyes de estos sistemas ya que si las conocemos

podemos ser más eficaces al entrar, interactuar y salir nuevamente de estos sistemas.

En el coaching sistémico se aplican las 6 leyes sistémicas que mencionare a continuación, tomando en cuenta que las tres primeras leyes son aplicables al entorno profesional y familiar y las tres últimas solo aplicables en el entorno empresarial profesional.

*1ª Ley de Pertenencia.* Crea vínculos que son para siempre (a nivel familiar) o vínculos que son temporales (a nivel empresarial) este será mientras se mantenga el vínculo con la empresa. Se parte del hecho de que cada miembro tiene derecho a pertenecer al sistema y nadie tiene derecho a excluirse.

La pertenencia es algo fundamental para la colaboración organizacional. Una forma de fomentarla es reconociendo el lugar de todos los que pertenecen, inclusive aquellos que hemos excluido.

*2ª Ley de Prevalencia o de Antigüedad.* De entrada, en un sistema concreto. Quien ha llegado antes tiene derecho sobre el que llega después. A nivel familiar es para siempre, a nivel empresarial es como la Jerarquía.

*3ª Ley de Equilibrio.* En el dar y recibir. Todos nos merecemos un equilibrio cuando damos y tomamos, no nos referimos a recibir sino a tomar que implica una decisión y por consiguiente una acción, si alguien en el sistema familiar da más de lo que recibe, el desequilibrio generara conflictos. De igual forma en las empresas y corporaciones, que podemos denominar sistemas sociales secundarios (limitados en el tiempo) a diferencia de los sistemas familiares (que son emocionales y perpetuos en el tiempo). Si no hay equilibrio el sistema se rompe.

*4ª Ley de Jerarquía.* La dirección tiene prioridad. Los puestos más relevantes tienen prioridad, hemos de respetar la posición jerárquica. Los que están en un puesto de jerarquía, han de estar al servicio de los demás. Si tenemos que plantear una queja lo correcto es que antes de ir al puesto superior se lo hagamos saber a nuestro jefe inmediato. Los que llegan a un puesto de jerarquía están al servicio de los demás. No somos todos iguales.

*5ª Ley de Reconocimiento.* Todos hemos de ser reconocidos en función de nuestra aportación y rendimiento. A cada uno hay que reconocerle lo que aporta a la empresa. Una organización colaborativa mira y reconoce la pertenencia, lugar y contribución de cada uno de los elementos que le pertenecen.

*6ª Ley de Aceptación.* Reconocer y aceptar lo que hay. Usted llega a una organización que ya tiene normas y reglas establecidas. Antes de hacer

cambios drásticos, se debe aceptar lo bueno que hay y que funciona dentro de esa organización.

En las Constelaciones organizacionales se aplican los siguientes principios sistémicos:

- El respeto es el principio más importante (lo que es, debe ser permitido ser)
- En el sistema todos tienen el derecho a su lugar (pertenencia)
- Tiene que haber un equilibrio de dar y recibir: entre los individuos; entre los individuos y el sistema y entre las diferentes partes del sistema.
- El sistema exige que ciertas prioridades y órdenes de precedencia deban ser observadas. Esto incluye la antigüedad, especialización, calificación, jerarquía funcional, etc.

Es importante indicar que estos Principios Sistémicos no son “leyes” ni “reglas” ya que los sistemas pueden seguir funcionando aun ignorando estos principios (son como principios de ingeniería: la máquina funciona, pero si no seguimos las instrucciones de puesta en marcha, podríamos poner en riesgo su funcionamiento).

Utilizando las Constelaciones Organizacionales como herramienta en el Coaching sistémico Empresarial.

El coaching es un proceso de acompañamiento para el logro de metas. La constelación es un proceso de ampliación de la perspectiva respecto a lo que sucede en el sistema. El primero pone el foco entre el presente y el futuro, el segundo tiene el foco en el presente/futuro con base en la historia. El primero tiene la intención de solucionar y resolver; para el segundo, lo que hay ya es la solución a algo que no ha sido visto, incluido o explorado.

Cuando hablamos de enfoque sistémico hay dos conceptos que son significativos. El primero de ellos es la forma de mirar desde una perspectiva de sistemas en la cual, esencialmente hablamos de observar elementos, interacciones y las propiedades que emergen en consecuencia. El segundo de ellos consiste que, en la observación de las interacciones, se da la generación de propiedades similares cuando se repite la forma de interacción. Este fenómeno al cual llamamos comúnmente patrón marca una forma de operación en el sistema que es continua y repetitiva.

A la forma de mirar desde la perspectiva de interacciones es a lo que llamamos una mirada o enfoque sistémico. Las Constelaciones son una de las muchas metodologías del Enfoque Sistémico, es una de las más completas, pero no deja de ser una herramienta exclusivamente.

Durante el proceso de coaching sistémico empresarial observo las acciones que realizan los diferentes integrantes del equipo. Primero de manera individual, trabajo con el individuo en su contexto personal (sistema familiar), luego trabajo en las interacciones que se establecen entre ellos como equipo para saber cuáles son los patrones de comportamiento que los caracterizan en todo su conjunto.

Es importante destacar que el ser humano tiene mucha más experiencia en el campo de las imágenes que en el de las palabras, y en el de las sensaciones y emociones, que en el del habla. Es aquí en donde las constelaciones se convierten en una herramienta de ayuda porque como bien sabemos “una imagen vale más que mil palabras”, y por eso también en una configuración sistémica podemos visualizar aspectos que tardaría mucho el cliente en explicar, aunque los conociera.

Sabemos que el lenguaje del subconsciente no es verbal, sino visual y emocional, como lo son los sueños. Esto nos lleva a utilizar un método visual (y también emocional, en el ámbito terapéutico) para comunicarnos con él, y sacar a la luz la información que necesitamos para diagnosticar y ayudar a resolver el tema planteado por el cliente.

En esa visualización, cuando el cliente coloca a los representantes o figuras en una configuración sistémica, ya está dando muchísima información adicional sobre la raíz del problema. El cliente no es consciente obviamente pero su subconsciente ha creado una disposición que tiene un significado, tanto para el coach/facilitador, como para el campo perceptivo de los representantes. Que, por ejemplo, el cliente coloque a un representante justo enfrente a otro, o que en vez de eso lo gire sólo cinco grados, supone una diferencia importante, que provoca un resultado diferente en la sesión. Asimismo, que coloque a un representante a un metro de otro o a setenta centímetros, a menudo tiene un significado distinto. Y todo ello lo hace “por intuición”, otra palabra para describir al subconsciente.

## **CASO 1**

Tuve un caso de un supervisor que se quejaba que uno de los colaboradores siempre le cuestionaba sus órdenes y al final terminaba ignorándolo y este se resentía mucho con esto y terminaba frustrado. Le pedí que hiciera la configuración del tema con muñequitos. Inmediatamente configuro, en la primera imagen se agarró la cabeza y dijo: ¡ya sé lo que está pasando! La primera imagen era la siguiente: estaba el colaborador y tenía enfrente a

tres personas; al supervisor y a los dos dueños de la empresa. El supervisor señaló que lo que sucedía era que este colaborador recibía ordenes de los tres, a veces a al mismo tiempo de lo mismo y por esto este estaba confundido sobre a quién debía obedecer. Le pedí que configurara nuevamente sobre lo que él pensaba era la imagen ideal y que hiciera un movimiento que pudiera llevar a esa solución. Su movimiento fue colocar a los dueños detrás de él y dijo: tengo que hablar con los dueños, así lo hizo y estos comprendieron que tenían que dejar al supervisor realizar su labor ya que ellos habían delegado en él esa función.

## **CASO 2**

Ilustraré también un caso que tiene que ver con el tema de la Jerarquía y para ello citaré la historia del ser humano desde el hombre de las tribus y de las cavernas en donde la jerarquía se regía por otras normas y otras leyes: las Leyes Sistémicas, en estas el respeto a la jerarquía, el derecho a la pertenencia, el equilibrio entre lo que el individuo aporta y recibe de su tribu, son leyes que perduraron durante miles de años, eran partes de las estructuras sociales y pasaron de generación en generación tanto que se gravaron en los niveles más profundos del código genético.

Los conflictos en la jerarquía ocurren cuando chocan esas normas de las tribus con las “normas” de las sociedades modernas. Es una lucha, un conflicto interno o externo, entre la mente consciente y aquello que está gravado en ese subconsciente de cientos de miles de años. Esta empresa contrata a una joven con todos los requisitos necesarios para un puesto de jerarquía, ella desde el día uno tiene el poder y la capacidad de mando sobre más de una docena de colaboradores, gente que tiene muchos años de trabajar en la empresa, sin embargo ella que acaba de llegar, que no ha aportado nada a la organización aún, puede tomar decisiones e inclusive decidir si hay que despedir a alguien.

Aunque legalmente ella este investida para este poder, sistémicamente no, recordemos que desde las tribus difícilmente el último en llegar podía convertirse en líder para poder aspirar a esto tenía que haber realizado alguna proeza o alguna contribución significativa al grupo, que no era el caso de esta joven.

Esta joven empezó a tener conflictos con el equipo y especialmente con el colaborador más antiguo de la empresa. Todo comenzó cuando esta tuvo que recomendar el despido de un colaborador que tenía ya años en la empresa. Esta acción tuvo consecuencias negativas en toda la organización. El subconsciente de todos los empleados (y el suyo propio) le decían que eso que había hecho no estaba bien, y que sería necesaria una compensación, pero a la vez su puesto en la empresa exigía cumplir con las responsabilidades propias del mismo.

Este es un ejemplo donde lo socialmente correcto hoy, choca con las leyes inconscientes que llevamos incorporadas desde hace mucho, y que nos dicen qué es correcto. Recordemos que esas leyes antiguas nos rigieron durante el 98% del tiempo que llevamos en este mundo, su peso e influencia en cualquier situación humana actual no puede ser menospreciada. En la pequeña entrevista le pregunte qué tema deseaba tratar. Me comento que se sentía muy deprimida porque sentía que el equipo no la quería y que ella había luchado mucho por ese puesto y que su interés era permanecer en él ya que le gustaba mucho trabajar para esta empresa, comentó que ella trataba de agradecerle al equipo pero que estos inclusive algunas veces le faltaban el respeto.

Le pedí que eligiera a los representantes. Decidió trabajar con cinco representantes, ella y cuatro elementos que representaban a sus colaboradores. En la primera imagen colocó a todos los representantes revueltos como agrupados. Le pedí que colocara sus dedos sobre los representantes y sintiera lo que cada uno de ellos sienten y de cómo es la interacción con los otros representantes. Me comentó que sentía que no la querían y que en el fondo ella sentía que tenían razón ya que ella había llegado de la nada y que ahora era su jefa y que ella sentía la necesidad de ganarse su respeto, también comento que sintió respeto por el tiempo y la experiencia de ellos en la empresa y especialmente por el colaborador más antiguo.

Después de que viera la imagen o situación actual precedí a hacerle la “pregunta milagro”, siguiendo los parámetros aprendidos y le invite a que configurara la “situación solución”. Coloco a su representante con una mano extendida, delante de los demás colaboradores, todos ellos mirándola a la cara. Le pedí que sintiera a cada uno de los representantes del mismo modo que lo hizo en la primera imagen, uno de cada vez y sin prisa. Luego de esto le recordé que los milagros no existen y que las soluciones suelen tardar un poco en llegar y le pedí que colocara a los representantes como en la situación inicial, la que es la situación actual.

Luego le pedí que pensara cual sería el primer paso que daría para poder alcanzar esa “situación milagro” que había visto anteriormente, recordándole que se debía concentrar solo en un pequeño paso. Primero movió a su representante hacia afuera del grupo y acto seguido a cada uno de ellos frente a ella. Estaba muy pensativa y asintiendo con la cabeza y casi cuando ya pensaba que la constelación había terminado la invite a que viera la constelación desde distintas posiciones, esto le agrado mucho e inclusive se subió a una silla y la miro desde arriba, siempre con una sonrisa en su rostro y asintiendo con su cabeza.

Sus comentarios fueron que se había dado cuenta que no estaba ocupando su lugar en la empresa y que, por ese afán de caerle bien al resto del equipo, les hacía creer que ella era igual a ellos y luego cuando tenía que aplicar los

llamados de atención estos se resentían. Comento que esta joven ya lleva en la empresa más de un año y dice que ha aprendido mucho de cada uno de sus colaboradores, dice que a partir de aquella constelación hablo con mucho respeto, con el colaborador más antiguo de la empresa y le dijo que como ella era nueva, que por favor le ayudara a conocer la empresa ya que él por ser el más antiguo, seguro que podía enseñarle mucho. Hoy día habla con mucho orgullo de su equipo de colaboradores.

Pienso y es muy claro, en el enorme poder y capacidad del subconsciente, una capacidad, aún desconocida, de tanta información que hay almacenada, Este subconsciente conoce siempre la raíz de cualquier problema o situación y nuestro trabajo no es más que sacar a la luz la información mediante este método de las constelaciones.

Las constelaciones, desde que vi por primera vez el método, ha sido un tema apasionante para mí y aunque no conozco y no pretendo entender las leyes “matemáticas” que nos expliquen el significado de una configuración basada en las posiciones relativas de elementos que una persona coloca cómo representante, creo que es el subconsciente del cliente el que sabe cómo mirar, tocar y colocar a los representantes en una configuración, y así mostrarnos aquello que nos quiere mostrar.

Como Coach he encontrado en las constelaciones organizacionales esa herramienta que me ha ayudado a mí y a mis clientes a sacar esa información, a plasmar ese grito del subconsciente que tiene tanto que decir y que mostrar.