

**Bert Hellinger:**

## **LOS ÓRDENES OCULTOS EN LOS SISTEMAS DE RELACIONES HUMANAS**

Entrevista con Bert Hellinger en Santiago de Chile, Septiembre de 1999. Las preguntas fueron formuladas por Humberto del Pozo.

¿Cómo es su modelo y cuándo se aplica a solucionar problemas de relaciones en organizaciones?

Primero tendré que explicar de qué se trata mi modelo. El modelo deriva de mi trabajo con Constelaciones Familiares. Eso significa que, en un grupo, una persona puede seleccionar representantes para los miembros de su familia y situarlos en un espacio, unos en relación con los otros. Y tan pronto como esas personas han sido puestas en su lugar sienten como las personas que representan sin siquiera conocerlas. Así, mediante las Constelaciones Familiares, podemos obtener una representación real de lo que está sucediendo en esa familia. Si aplicamos esto en una organización, por ejemplo, si escogemos representantes para los gerentes de las divisiones de una compañía, y uno de los gerentes los sitúa unos en relación a los otros, obtenemos una imagen clara de la organización y de los sentimientos, emociones o sensaciones de sus diversos integrantes.

¿Qué quiere decir con imagen clara de los sentimientos de los gerentes, y por qué es importante tener una imagen clara de ellos?

Supongamos que el jefe de una organización escoge a representantes para los gerentes de su empresa –incluyendo uno para sí mismo– y los sitúa en un espacio de forma intuitiva y sin pensar en nada específico. Con esto obtendrá rápidamente una imagen de cómo se relacionan los gerentes entre ellos y con él. Así, puede que vea con sorpresa que algunos de sus gerentes los situó mirando en dirección opuesta a él y hacia fuera de la organización, lo que quizás no había notado antes.

Eso significa que estas personas no están satisfechas con la manera en que las cosas están transcurriendo en la organización. Por ejemplo, puede ser que el ejecutivo máximo no ejerza su autoridad de una manera que apoye a sus gerentes, y ellos no se sienten seguros y sienten

que no pueden dar lo mejor de sí a la organización. Ahora, si son gente competente, puede que estén buscando dónde irse a continuar trabajando.

La cuestión es que si uno ve esto, qué pasos puede dar para remediar esta situación. Un consultor que hace este trabajo con Constelaciones en la organización, dará ciertos pasos para encontrar lo que sería una buena solución para todas las personas involucradas. Por ejemplo, girará al ejecutivo máximo para que mire a los demás gerentes, y los girará a ellos para que miren al ejecutivo jefe. Y puede que algunos de ellos no estén situados en la posición correcta. Por ejemplo, si un gerente se ha unido a la organización en una fecha posterior a los demás y trata de asumir el primer lugar, esto puede que moleste a los demás. Entonces se puede poner a los gerentes de las diversas divisiones en un cierto orden, en el que todos ellos sientan que se encuentran en el lugar que les corresponde.

En una organización hay diferentes tipos de Órdenes a tener en cuenta. El primero es aquél que dice relación con la función. Y el ejecutivo jefe siempre viene en primer lugar. El administrador que es su mano derecha, como decimos, se sitúa a su derecha. Luego, los demás, en el orden de importancia de su división. Pero no sabemos de antemano cuál es exactamente la división más importante. Así que lo probamos cambiando de lugar a los diversos representantes para encontrar cómo sienten cuál es para ellos el orden adecuado según la función.

Hay un segundo Orden que opera en las familias y en las organizaciones, y éste es de acuerdo con el señoraje. Esto significa que una persona que se une a una organización más temprano que las otras, obtiene precedencia sobre los que vienen después. No se trata de que tenga un derecho a mandarlos. Es sólo un rango, una dignidad que él tiene, por permanecer en una organización por un tiempo más largo.

Ahora, si hay varios que están al mismo nivel en términos de su función, el que ingresó primero a la organización debe tomar el primer lugar, y ese lugar está a la izquierda del ejecutivo clave, luego vienen los demás.

¿De dónde proviene esto?

Es una observación. Le daré un ejemplo. Una vez fui consultor de una organización en la que estaban teniendo problemas para ponerse de acuerdo sobre la agenda de trabajo para el año siguiente. Y yo pregunté, quién es el más antiguo aquí, y luego hice que se pusiera a mi izquierda. Fui situándolos a todos hasta que estuvieron exactamente en el orden de señoraje. Entonces se sentaron y se reclinaron hacia atrás y dijeron: ¡qué alivio! Así, uno puede ver que el hecho de observar si el orden tiene consecuencias.

¿Qué significa esto para las prácticas reales dentro de una organización, por ejemplo, para las reuniones?

Si se reúnen alrededor de una mesa, sería bueno situarlos en el orden de señoraje, y si se encuentran dentro de una misma división y sus funciones difieren, entonces aquéllos que tienen las responsabilidades más grandes vienen primero, de acuerdo con la función. Pero si en la misma división la gente tiene los mismos derechos, entonces deben situarse según su rango de señoraje.

¿Desde cuándo viene utilizando este método en organizaciones?

Antes fui profesor, y desde muy joven apliqué dinámica de grupos en un colegio. Tuvimos mucho éxito en lo que se refiere a autodeterminación en ese colegio. Eso fue en Sudáfrica. Allí aprendí cómo trabajar con un grupo muy grande de manera que los individuos se sintieran por una parte ante un desafío y, por otra parte, que tenían un lugar adecuado y asumieran la responsabilidad que les correspondía según su rango y según su función.

Era un colegio con 140 jóvenes. Un internado, con sólo un hombre a cargo de todo el colegio. Así que todo el colegio escogió representantes para representar a los estudiantes. Ellos escogieron a cinco alumnos del curso superior y luego a un representante para cada uno de los demás cursos. Y eran, en efecto, un consejo de pupilos, y ellos administraban todo el colegio. Si había cualquier dificultad, ellos lo manejaban por sí mismos. Una vez por semana ellos reportaban lo que estaba sucediendo, y dábamos algunas órdenes, y funcionaba hartamente bien. Ésta fue la primera experiencia que tuve en dinámica de grupos, y fue muy valiosa. Más tarde hice psicoterapia y luego de un tiempo comencé a hacer Constelaciones Familiares y entonces me pedían a veces que asesorara a organizaciones –hospitales, clínicas psicosomáticas y otras instituciones–, sobre cómo resolver problemas organizacionales. Y fue así como probé en organizaciones algunos de los esclarecimientos que había logrado a través de mi trabajo con Constelaciones Familiares. Y desarrollé un cuerpo de conocimientos que pueden ser aplicados fácilmente en organizaciones.

En los contextos de negocios, ¿qué sería un desafío para cada uno de los miembros de un equipo de gerentes y qué sería su contribución a la organización?

Lo primero es que tendrían que aceptar la autoridad del ejecutivo jefe. Ahora, el jefe debe usar su autoridad para hacer posible que los gerentes de las subdivisiones den lo mejor de sí. Él está, de hecho, al servicio de los demás gerentes. Y si ellos comprenden esto, que él está a su servicio mediante el ejercicio de su autoridad, entonces tendrán una cierta libertad, que les permitirá desarrollar su propia esfera. Ahora, si se trata de varias divisiones, es importante que éstas estén coordinadas, y esto se consigue, por supuesto, a través de un intercambio periódico, en el que primero cada uno reporta lo que de hecho está haciendo en su división, segundo, lo que necesita en su división, y tercero, qué está planeando hacer próximamente. Ahora, si cada uno de los gerentes reporta eso en una reunión, todos tendrán una idea de qué está sucediendo en la organización como un todo. Es muy importante que mientras cada uno de ellos reporte ninguno interrumpa. Nadie habla hasta que todos hayan presentado lo que

está sucediendo en su organización. Si eso se ha hecho, todos los demás comprenden lo que los otros requieren en sus divisiones. Ahora pueden contribuir para apoyar lo que ocurre allí y también ven lo que los demás pueden hacer por ellos. Entonces habrá un intercambio. Ellos verán cómo pueden cooperar realmente para lograr lo mejor para todas las divisiones individuales.

En su experiencia, ¿cuáles son los problemas principales con que se ha encontrado en su trabajo como consultor de organizaciones?

Uno es el asunto de si el ejecutivo jefe ejercita su autoridad al servicio de todos los demás. A veces, alguien quiere ser muy democrático y parece que apoye a los otros, pero hay muchas cosas que deben ser decididas desde la cumbre. Puesto que si todo el tiempo tienen que discutir todos los detalles que un sólo hombre podría decidir, todos pierden un montón de energía y hay demasiado desperdicio. Así que el jefe debe ser una autoridad real, y la autoridad es aceptada con gusto si todos los demás sienten que él está a su servicio. La autoridad es rechazada y se la opone si un hombre reclama poder sin usarlo en beneficio de los otros. Y éste es un punto muy importante.

Segundo, los individuos deben tener una descripción clara de sus responsabilidades. Tiene que haber límites claros entre las diversas divisiones, y a nadie se le debe permitir que interfiera de una manera que obstruya el trabajo que se está haciendo allí. Y por supuesto debe haber cooperación entre las diversas divisiones de la manera que acabo de describir.

¿Qué clase de conflictos de autoridad son más comunes, por ejemplo, cuando un dueño designa a un gerente general?

El dueño de una compañía siempre tiene la autoridad superior en ésta, y el gerente general sólo puede ejercer su autoridad si cuenta con el apoyo del dueño. Así que lo primero es que respete al dueño y reporte a él, y obtenga su apoyo. En cualquier organización, el paso más importante para mejorar es que la gente se respete mutuamente, eso es lo más importante. La gente que es respetada da de sí lo mejor. Y la persona que debe ser respetada en primer lugar es el gerente general – el jefe o el dueño. Si es respetado, él da libertad y espacio a sus colaboradores para que tomen la iniciativa y hagan lo que sientan es lo mejor.

¿Nos puede dar algún ejemplo en que el jefe no es respetado, para así comprender mejor lo que usted quiere decir sobre el respeto?

Digamos que el gerente general piensa que él es mejor y quiere cambiar la organización para adecuarla a sus ideas. Entonces habrá otros en la compañía que serán leales al dueño, creándose así una división, lo que es muy pernicioso para el desarrollo de la organización. Ahora, un gerente que no respeta a quien está arriba, debe ser despedido. No hay otra solución. Con frecuencia se crean problemas serios cuando alguien en una posición inferior es muy ambicioso, pretendiendo subir hasta el tope y queriendo sacar a otros de sus puestos. Esto crea inseguridad entre los demás, y entonces se bloquean con frecuencia y la energía sólo fluye hacia las disputas.

¿Cómo ve eso cuando se configura una Constelación?

Se ve de inmediato, porque la gente siente odio o desconfianza hacia otros, y en una Constelación los representantes sienten tal como sienten las personas reales. Por tanto, si usted ve eso, puede hacer algo de tal manera que se arregle entre las personas afectadas.

¿Cómo se hace eso?

El ejecutivo jefe debe hacerlo. Él convoca una conferencia, y lo mejor que se puede hacer es permitir que todos digan cuáles son sus necesidades, y cuáles son sus fines para poder hacer su trabajo de la mejor manera posible. Y si todos han escuchado, cada uno de ellos dice lo que debe cambiarse en el conjunto, o el todo, para que los fines de todos los que han expresado sus preocupaciones queden satisfechos.

En su papel de consultor, ¿cómo se las arregla para llegar a una solución trabajando con los representantes de la gente involucrada y configurando una Constelación?

Si usted trabaja con un pequeño grupo de gerentes, incluyendo el ejecutivo jefe y algunas otras personas que ni siquiera tienen que pertenecer a la organización, usted le pide, por ejemplo, al gerente general que configure una Constelación. Luego usted sitúa a las personas en el orden correcto. Todos podrán ver dónde todos los demás -incluido su propio representante- se sienten bien. Ahora, como usted tiene ahí a representantes, nadie que realmente sea ambicioso por ejemplo, puede obstruir la Constelación, porque la gente refleja lo que de verdad está ocurriendo en la organización. Y los realmente involucrados sólo están observando. Esto es, por supuesto, sumamente efectivo. Nadie puede defenderse contra ello, ninguna razón podrá ayudarlos, porque queda tan claro frente a todos los que están observando la Constelación.

¿Sólo con reordenar a la gente en la Constelación queda claro cuál es la solución para los que participan en ella?

No sólo para ellos, también para aquéllos que observan, puesto que ven cómo reacciona la gente. Por tanto, ésta es una herramienta muy poderosa para demostrar lo que está sucediendo y también para demostrar qué constituye una buena solución para la organización.

Observando su trabajo he notado que usted también hace que la gente en las Constelaciones se diga cosas o que realice determinados gestos. ¿Para qué es eso, qué busca usted con eso?

A veces le pido a una persona que se incline frente a otro que ha despreciado. Sólo una leve inclinación de respeto. Y se puede ver cómo el clima cambia de inmediato al hacer estos gestos. Y a veces, si alguien ha herido a otro, le hago decir: “Lo siento”, así simplemente, nada más. Al expresarlo, cambia de inmediato el clima.

¿Qué ocurre si alguien ha sido despedido injustamente?

Si en una organización una persona es despedida injustamente, todos los demás se sienten inseguros, de tal manera que su lealtad ya no sigue en pie de igual forma que antes. Así, el beneficio que se buscaba con el despido debe ser sopesado con la pérdida que ocurrirá entre todos los demás empleados posteriormente. Por tanto, una medida así debe ser considerada de manera muy cuidadosa.

Ahora, si una persona ha sido despedida injustamente y si es apropiado hacerlo, la persona que lo despidió puede decirle: “He visto que lo despedí injustamente”.

Y si es apropiado, la persona que lo despidió, puede llamar a la persona y decirle: “Veo que te despedí injustamente y quiero retractarme”. Esto reforzaría de inmediato la lealtad de todos los empleados. A veces, eso no es apropiado, en tal caso debería haber un gesto como por ejemplo: “Lo siento”. Y si no puede ser reinstalado en su puesto, por lo menos se siente respetado, y a veces también es apropiado darle algún apoyo para que encuentre otro lugar donde continuar trabajando.

¿Cómo maneja usted esto en las Constelaciones, puesto que me parece que está hablando ahora sobre lo que puede hacerse en un caso real, no con los representantes en una Constelación?

Como dije, en una Constelación muestro estos hechos. Si los demás repentinamente se sienten inseguros, descontentos o incómodos, haría que una persona represente a la persona que fue despedida y probaríamos cuáles son las palabras o gestos apropiados. Así se verán inmediatamente los efectos sobre la persona que fue despedida.

¿A qué se refiere con “probar“ en una Constelación?

Digamos que el gerente que despidió a un trabajador le dice: “Veo que fue injusto”. Quizás el empleado no quede satisfecho. Entonces se puede probar que el gerente general, que detenta la máxima autoridad, asuma el caso y le diga lo mismo. Quizás ahora sienta que es respetado. También se puede probar si es necesario reincorporar a la persona despedida o no.

¿Puede dar otros ejemplos de la utilidad de este método en organizaciones? Tengo en mente el caso en que vi configurar a los representantes de gente que eventualmente podría participar en un proyecto. Lo que usted hizo durante el taller que ofreció en Santiago.

En ese caso en particular recuerdo que no estaba claro quién exactamente era la persona responsable clave para el proyecto. Si es la persona que lo diseña, o el que lo financia, o el dueño del terreno en que se construirá el desarrollo inmobiliario. Así que nos tomó algo de tiempo para reconocerlo por las reacciones de las personas configuradas en la Constelación. Al principio, mi opinión fue que el financista del proyecto era el más importante, pero resultó que no, sólo por las reacciones de los representantes. Luego resultó que el más importante era el diseñador, y que éste necesitaría el apoyo del financista, que se situó a su lado derecho, y del dueño de la tierra, que se situó a su lado izquierdo. Pero luego resultó que el diseñador y el dueño de la tierra tenían el mismo interés y que al otro lado debía estar el hombre que aportaría el financiamiento. Se hizo evidente que el diseñador no confiaba en el financista, y quedó claro que debía buscar otras opciones de financiamiento, aunque fuera sólo para fortalecer su propia posición frente al financista.

Entonces escogimos a alguien para representar la meta y la pusimos frente a todos los involucrados, y repentinamente todos estaban mirándola, enfocados en la meta, lo que los fortalecía a todos. Así, esto es lo que una Constelación puede mostrar. Cómo se puede llegar a una buena solución para estructurar las responsabilidades en la realización de un proyecto.

¿Se puede usar este método para encontrar soluciones en proyectos de marketing o de investigación?

Bueno, si esto surgiera, podría sustentarme en mi experiencia con los sistemas de relaciones humanas para hacer lo que hiciera falta. Pero lo que debe usted saber es que en este tipo de trabajo el expertizaje de los involucrados debe ser respetado todo el tiempo. Por tanto, un consultor puede tener algo que aportar sólo con respecto a las relaciones, pero no sobre el contenido. Eso debe quedar en manos de la gente que sabe sobre su trabajo.

¿Qué puede hacer una organización para prevenir la emergencia de problemas de relaciones en ella?

Bueno, si aquéllos que están a cargo tienen una idea sobre los Órdenes que operan tras las relaciones, por ejemplo, en el intercambio entre dar y tomar, y su necesario equilibrio. Si esto es considerado, pueden evitarse muchos problemas. Por otra parte, cada organización es algo vivo que se ve enfrentado a problemas de vez en cuando, y si hay una crisis, éstos son medios a los que se puede recurrir para encontrar soluciones para proseguir.

¿Puede aplicar este método alguien de la propia organización o es necesario que sea un consultor externo el que guíe un proceso como éste?

Si saben de estos Órdenes pueden hacerlo por sí mismos. Un consultor externo es necesario sólo si sus propios recursos se han agotado. Se trata también del respeto a su autoridad. Lo mismo que al hacer, por ejemplo, terapia de parejas. Yo no trabajaría nunca con una pareja como tal, porque entonces interferiría en su autoridad. Pero si ellos me piden individualmente una asesoría... puedo dársela a cada uno y luego dejar que ellos se las arreglen por sí mismos. Y de la misma manera trabajo con una empresa. Si un ejecutivo jefe me pide asesoría, le puedo dar algunos consejos sobre qué hacer, y puede que eso sea suficiente, y que esté bien. Si necesita más, volverá a mí por más. Yo sólo estoy a su servicio.

¿Cómo se puede ganar experiencia o conocimiento sobre los Órdenes ocultos que operan en los sistemas de relaciones humanas?

Esto se puede lograr observando, participando o configurando Constelaciones. Usted gana rápidamente un montón de experiencia siendo el representante de algún miembro de otro sistema en Constelaciones Familiares o de Organizaciones, puesto que así usted vivencia por sí mismo los sentimientos, sensaciones u emociones sobre lo que es o no apropiado para quien usted representa y para los demás involucrados en un sistema así también gana una comprensión sobre la importancia de confiar y articular en palabras sus propias sensaciones, emociones o sentimientos.



¿Cuándo propone configurar una Constelación en una organización?

Bueno, si en una organización se encuentran en verdaderos problemas y no saben cómo salir de ellos, esto es lo que hay que hacer. O cuando quieren aquilatar los riesgos de una situación que los inquieta. Entonces es una herramienta sumamente poderosa.

Gracias, profesor Bert Hellinger, por sus esclarecedoras respuestas.

Ha sido un verdadero placer para mí.