

6. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES CON EL MODELO DE CONSTELACIONES SISTÉMICAS*

Organisational change based on the systemic constellation model

FRANCISCO GÓMEZ GÓMEZ**

Resumen

Este artículo aborda el cambio en las organizaciones desde las nuevas miradas que aporta el modelo de *constelaciones sistémicas* desde un análisis breve de dos tesis doctorales realizadas en España y Holanda.

Existen otras aportaciones en las que se estudiaron los resultados obtenidos, en diferentes ámbitos geográficos y profesionales, por la aplicación del modelo de las constelaciones sistémicas en las organizaciones.

Las conclusiones más relevantes a las que se llega con este trabajo suponen, también, nuevas y diferentes formas de afrontar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, más desde lo que es y se puede hacer que desde lo que se debería hacer.

Palabras clave: constelaciones sistémicas, organizaciones, recursos humanos, gestión, toma de decisiones.

* Recibido: 20/10/2010
Revisado: 01/12/2010
Aceptado: 01/03/2011
Presentado parcialmente como ponencia al X Congreso Español de Sociología, Pamplona, España, celebrado del 1 al 3 de julio de 2010.

** Francisco Gómez Gómez
Universidad Complutense. Dpto. de Trabajo Social y Servicios Sociales. Escuela de Trabajo Social.
Campus de Somosaguas
28223 Madrid, España
E-mail: fgomez@trs.ucm.es

Abstract

This article sets out to examine the changes in organizations based on new perspectives provided by the application of the systemic constellations model. A brief analysis of empirical research carried out in two PhD dissertations from Spain and Holland as well as other contributions are used. The findings, achieved in organizations in different demographic and professional contexts by applying the systemic constellations approach, in these studies are analyzed. As a result, this article points out new and different ways to manage the decision making processes in organizations from the systemic constellations approach; which is more focused on a realistic intervention (what actually is and what can be done), rather than what should be done.

Keywords: Systemic Constellations, organizations, Human Resources, management, decision making.

1. Planteamiento y justificación

El trabajo con constelaciones sistémicas en las organizaciones es un campo novedoso en los ámbitos de la investigación académica del continente europeo. Por ello, las dos tesis doctorales publicadas en España y Holanda (Gómez, 2005 y Roevens, 2008), que aplican a las organizaciones el modelo de constelaciones sistémicas suponen un hito en un camino iniciado, que cada vez alcanza un mayor desarrollo globalizado a nivel mundial.

Si comparamos los resultados de los trabajos más importantes desarrollados en Europa, especialmente en Alemania, Inglaterra, Francia y España, entre otros, por Ruppert, Jurg, Motto (Roevens, 2008), Echegaray (2008) y Gómez (2005), se puede deducir que los resultados que ofrecen son bastante similares y con un alto nivel de unidad sobre las diferentes aplicaciones de las constelaciones sistémicas en las organizaciones.

El estudio realizado en los Países Bajos sobre la aplicación en las organizaciones de este modelo muestra claramente cómo su crecimiento es como una gran «mancha de aceite» que se extiende cada vez más y más, a medida que transcurre el tiempo y que los trabajos realizados van siendo conocidos tanto en las universidades como en los diferentes ámbitos profesionales.

Las personas, además de poseer capacidades para percibir diversos elementos, hechos y estados, somos capaces de advertir patrones y estructuras relacionales, es decir, interrelaciones y representaciones sistémicas. Dichas informaciones complejas quedan de alguna manera memorizadas y nos sirven como esquemas afectivos y cognitivos que dirigen nuestros actos. Parece que las constelaciones nos muestran unas imágenes inconscientes que pueden ser exteriorizadas y tra-

ducidas a representaciones espaciales, lo que da lugar a que se puedan reescenificar determinados contextos sistémicos (Horn y Brick, 2009).

Los representantes de los miembros de la organización son capaces de captar de manera inmediata la representación exteriorizada del sistema, percibiendo y reproduciendo la situación en general. A través de la configuración de imágenes organizacionales surgen informaciones sobre las estructuras, dinámicas e interacciones en el sistema que posibilitan el desarrollo de comprensiones e imágenes, representaciones sociales, de solución. Este método de las constelaciones sistémicas ayuda a completar las causas pendientes, dejando a cada persona con su responsabilidad y su lugar de dignidad dentro de la organización. Se rompen de esta forma las dependencias existentes que tienen los trabajadores actuales con lo no resuelto por los anteriores miembros de la organización (Gómez, 2005: 84-85).

Lo que guía a una constelación sistémica es el asunto presentado. El proceso evolucionará desde una imagen que refleja el problema hacia una imagen de solución, pero recorriendo una serie de pasos intermedios necesarios para llegar a dicha imagen final (Hellinger, 2001: 429-430). Estos pasos intermedios son el camino que se recorre desde unas imágenes a otras, por lo que mediante ellos se produce un cambio progresivo de imágenes que posibilitan las que el cliente se queda como últimas imágenes de la constelación sistémica.

El método de las constelaciones sistémicas en las organizaciones descrito (Gómez, 2007: 241-244) nos brinda la oportunidad de obtener en poco tiempo una gran cantidad de información de un sistema, descubriendo ideas para efectuar cambios adecuados que repercutirán de forma positiva en los demás miembros de la organización. Así, se produce en la *constelación organizacional* una sintonización sensible de la comprensión y percepción de los representantes sobre los contextos sistémicos.

2. Algunas descripciones sobre el tema

La constatación práctica, es decir, la de los que vivencian su aplicación, supone comprender y experimentar que cada persona tiene una gran conexión y relación con su pasado, con sus antecedentes, con su organización y con las personas sobre cuyas vidas influye. Esto significa una nueva forma de ver y entender las actuaciones e intervenciones profesionales con todo lo que ello conlleva, no solo como oportunidades, sino como limitaciones. No obstante, en nuestro país se han dado algunas interpretaciones psicoterapéuticas (Alonso, 2005) al modelo que no creemos ajustadas a los objetivos fenomenológicos de su aplicación ni, por supuesto, a los resultados del mismo. Por eso no solo queremos dejar

constancia del eco que ha tenido en los ámbitos de las publicaciones universitarias nacionales, en el último quinquenio, sino de las explicaciones dadas sobre el mismo, que nosotros refutaremos para aportar tanto nuestra percepción como nuestras posiciones al respecto. Alonso (2005: 85-96) reconoce, al referirse al modelo de las *constelaciones familiares*, que, «a pesar de la enorme aceptación de la que goza, su eficacia aún está por ver y los supuestos en los que se basa, por comprobar. Con todo, algunos de sus elementos son dignos de reflexión, como su particular encuadre de los problemas psicológicos en una dimensión transgeneracional (diacrónica). Además, la técnica en sí es novedosa y puede constituir una potente herramienta para descubrir dinámicas significativas en las relaciones interpersonales». Olvida esta autora los objetivos fenomenológicos del método y se aferra al estudio y a la investigación como un fin en sí mismo, que por ello crea disonancias con los fines de las intervenciones.

Considerar y adquirir una actitud fenomenológica supone aceptar previamente que son nuestros pensamientos los que resultan limitantes y los que hacen que seamos personas limitadas, aunque podemos superar o ir más allá de dichas restricciones si miramos cómo influye en las organizaciones el orden jerárquico: en función del lugar en el que cada uno se incorporó a la organización, del equilibrio entre dar y recibir (que articula las relaciones personales) y, sobre todo, del derecho a pertenecer a la organización (que posibilita lo que el «pensamiento racional» no puede abarcar). Así, es viable constatar que cuando los empleados de una organización son despedidos, excluidos injustamente, continúan teniendo una influencia inconsciente en los demás empleados, incluso los recientemente incorporados, y mediante dicha influencia no consciente continúan perteneciendo a la organización (Gómez, 2007: 232).

Las distintas investigaciones sobre constelaciones sistémicas en organizaciones suelen enmarcarse dentro de lo que se conoce como desarrollo organizacional, gestión de los recursos humanos y toma de decisiones en las organizaciones. El estudio de Roevens (2008) recoge brevemente la aplicación de dicho modelo, el papel del investigador, el objeto de la investigación y admite, incluso, su propia evolución personal desde el año 2001 en que inició el estudio, cuando aún existían pocos trabajos publicados sobre constelaciones sistémicas. Su propósito inicial fue investigar el valor específico del trabajo con constelaciones sistémicas en las organizaciones a partir de la epistemología sistémica inspirada por Bert Hellinger y del construccionismo social, inspirado por Rijsman. Afirma que, como observador participante, efectuó un giro de 360° sobre todas las funciones relativas a las constelaciones sistémicas, declarándose cercano a la corriente fenomenológica que le puede llevar a tener que

«dejar de transitar el camino de la concepción heredada de la ciencia» y a apoyarse en el constructivismo social, para evidenciar los diferentes tipos de investigación, con el fin de allanar el camino a otros investigadores y acercar las constelaciones sistémicas en organizaciones a la educación superior y a la consultoría empresarial.

La epistemología y la metodología de dicho estudio se ocupan de las elecciones científicas, las dudas y las interpretaciones, apoyadas en el positivismo, el «interpretacionismo», el «sociorracionalismo» y, sobre todo, la fenomenología sobre la que se fundamenta una metodología de la observación participante a partir de una selección personal de los puntos de vista de esas teorías. Mediante las teorías de Kelly (1955) se fundamentan los comportamientos de cada uno según las percepciones que tiene cada cual del mundo que le rodea, y justifica el conocimiento científico como más formal y riguroso, al tomar precauciones contra las falsas inferencias (Roevens, 2008: 21).

Algunos de los autores citados por Roevens (2008: 22), como Gergen y Thatchenkery, Wierdsma, Maas, Manschot y Roodink y Woolgar, son utilizados para la defensa de un tipo de conocimiento que debe ser universalmente válido, independiente del contexto social, del tiempo y del observador, siendo Karl Popper el que introdujo una importante contribución al discurso científico, cuando declaró que las observaciones empíricas no eran neutrales, pues las observaciones siempre son selectivas.

El construccionismo social ubica el conocimiento en el ámbito del intercambio social. Para Rijsman (1990), «se podría decir que el desarrollo de la llamada *ciencia objetiva*, que es la empresa humana para saber lo que se pretende decir sobre cómo son las cosas sin la posibilidad de cambiarlas, es en realidad una articulación progresiva de la naturaleza intersubjetiva de nuestra construcción del conocimiento». Este autor muestra cómo la ciencia histórica se desarrolla en un ensayo sobre los cambios de paradigma o «cambios de la historia de la ciencia» (Roevens, 2008: 25). La relación entre estos dos enfoques, el positivismo y el construccionismo social, es la que podría ser una ayuda fundamental para la defensa del paradigma fenomenológico.

La fenomenología puede entenderse como una serie de ideas en movimiento que se han desarrollado en diferentes direcciones a través del tiempo. Sus fundamentos epistemológicos, mediante las aportaciones de Husserl, Kant, Merleau-Ponty, Scheler, Hartmann, Heidegger, Sartre y Crotty, son para Roevens (2008) un abanico de posibilidades para una serie de acciones fenomenológicas como:

- Una respuesta al principio del construccionismo social sobre nuestros sentidos, que son aculturales.

- Una vuelta a las cosas mismas, una experiencia perceptiva directa de los objetos.
- La comprensión de la interrelación entre los seres humanos y los objetos en el mundo.
- Una oportunidad de reflexión significativa sobre la naturaleza de nuestro mundo y no una consideración subjetiva o arbitraria de este fenómeno.
- Los fenómenos en su manifestación, sin mediaciones, para tener una nueva percepción del mundo antes de la aculturación.
- Entender los conceptos culturales sin delimitaciones para obtener una experiencia más rica y fresca. La cultura se sitúa entre lo que podemos ver, oír, sentir, oler, probar o imaginar.
- Un paradigma crítico que se pregunta lo que damos por sentado con el fin de construir nuevos conocimientos.

«Debió haber una experiencia básica de acuerdo con la cual todos los individuos del grupo pertenecían unos a otros en el mismo, y de que dependían unos de los otros. No necesitaban pensar qué era lo correcto para ellos. Una fuerza oculta los impulsaba en esa dirección. Si no dedicaban absolutamente todas sus energías al beneficio del grupo, se sentían mal, se sentían culpables. Ese sentimiento los conducía a cambiar su comportamiento y reorientarlo nuevamente al bienestar del grupo completo» (Aladro, 2009: 84). Este tipo de comportamientos es el que Hellinger (2010) ha reflejado para la consecución del éxito en las organizaciones y en el asesoramiento empresarial.

3. Metodología y resultados en constelaciones sistémicas

La observación participante definida como «un conjunto de estrategias de investigación que tienen como objetivo familiarizarse con un determinado grupo de individuos y sus prácticas (profesionales, representantes, clientes, lectores, escépticos, recién llegados, investigadores, etc.) a través de una intensa participación con ellos en su medio natural, a menudo durante un largo periodo de tiempo» (Roevens, 2008: 26), puede incluir diferentes técnicas metodológicas, como entrevistas formales e informales con profesionales.

La tesis doctoral de Roevens (2008) incluye un estudio realizado sobre veinte entrevistas a profesionales de distinta nacionalidad, un diario con diferentes notas, un grupo de constelaciones sistémicas realizado en la República de China y un estudio cuantitativo que abarcó 727 cuestionarios pasados a estudiantes de escala de respuesta cuantitativa, cuyos datos se analizaron con el programa SPSS.

Un concepto que puede ser clave en la comprensión del modelo de las constelaciones sistémicas para los que aún no se han aproximado a unas mini-

mas comprensiones de las mismas, es el que Roevens denomina «representantes de la conciencia», que son aquellos que perciben las relaciones en una constelación. Afirma que «el organismo funciona como un radar que percibe las características de un sistema desde la posición que ocupa». Hellinger (2001) habla de *Fremdgefuhle*, literalmente «las sensaciones ajenas a nosotros». Por supuesto, un representante puede tener sentimientos y emociones, a veces incluso confusos, pero también hay unos movimientos internos y una tendencia a ir hacia alguna parte, una tensión en los músculos, una náusea repentina, además de intenciones. A menudo los miembros del grupo que observan la constelación pueden percibir los elementos del sistema en sus cuerpos. La definición de energía sistémica que Stam (2006) describe como «el tipo de energía que pertenece a un sistema como un todo, que está conectado con él, y que sale de su inconsciente colectivo» (Roevens, 2008: 35), resulta útil para aumentar la comprensión de lo que ocurre en una constelación sistémica de una organización. Dicha energía es diferente de la propia de un individuo.

En la configuración de la *constelación organizacional*, la persona puede experimentar el proceso interrelacional de su organización, desde los problemas existentes hasta las posibles soluciones, primero como observador externo y después como participante directo, ocupando su propio lugar en la imagen de solución. La configuración del sistema expone las fuerzas de dicho sistema a los representantes, a los observadores asistentes y al cliente. Así vivencian antiguas verdades del sistema y nuevas posibilidades. El grupo entero vivencia primero la dinámica de la representación problemática y, después, el ambiente de solución. Cuando al final los representantes expresan su acuerdo y bienestar con la imagen de solución, mientras el cliente ocupa su lugar, todo el grupo puede modificar sus representaciones sociales del problema planteado (Gómez, 2005).

Es importante comprender el estado anímico que debe tener el facilitador de la constelación sistémica, que Hellinger (2001: 440) llama fenomenológico, y que se podría traducir como «medio vacío». Es un estado mediante el cual se tiene la intención de mostrar la realidad aquí y ahora, para promover soluciones sin buscar explicaciones causales o verdades. Dicho estado ha de reunir seis características:

1. Estar en contacto con la energía sistémica sin ser abrumado por ella.
2. Estar comprometido con una solución.
3. Permitir a todos sus destinos.
4. Ignorar las causas y confiar en la constelación.
5. Mostrar acuerdo con la pertenencia y la exclusión, con las víctimas y con los perpetradores.
6. Diferenciar entre las cuestiones personales y las de un cliente.

Un estudio de la literatura existente de la temática nos lleva a preguntarnos por el conocimiento, lo que ya hicieron pensadores como Platón y Jung (Roevens, 2008). Algunas fuentes exógenas lo definen como interpretación psicológica de las organizaciones que ha aportado la psicología social a través de algunos puntos de vista sobre la obediencia, las dinámicas de grupo y sus diversas técnicas de actuación. Es un breve análisis de lo publicado sobre constelaciones sistémicas que supone, como otros modelos anteriores aplicados en los grupos como la Gestalt, el Psicodrama, la Bioenergética, el entrenamiento psicomotriz, los grupos de encuentro, la Teoría de roles y el Desarrollo de grupos en organizaciones (Roevens, 2008).

Epistemológicamente, el trabajo con constelaciones sistémicas en las organizaciones supone:

- Conectar con el pasado, es decir, la historia de una organización.
- Contactar con todos los que pertenecen a la organización, incluyendo a los que fueron excluidos.
- Ver los límites sistémicos y las opciones de un individuo, en lugar de afirmar que todo lo puede hacer desde su voluntad o desde su capacidad.
- Ver los cambios de enfoque con puntos de vista más eficaces sobre las organizaciones y la vida en general.

La fundamentación sobre la implicación social del modelo *sistémico*, con un especial interés por sus aportaciones en las organizaciones, es una nueva vía de apoyo metodológico a la hora de buscar nuevos, y más pertinentes, resultados en la aplicación práctica del modelo de las constelaciones sistémicas en las organizaciones. Todo ello, con el aprovechamiento de las aportaciones de modelos afines, alguno ya citado, como por ejemplo el modelo *fenomenológico*, nacido de la filosofía y la sociología alemana y los *axiomas de la comunicación humana* (Gómez, 2005), por ser interesantes, no solamente en sus aspectos digitales sino también en sus implicaciones analógicas y, sobre todo, los referidos a sus aspectos relacionales (Watzlawick, 1985). Es decir, como afirma Sparrer (2007), no se trata tanto de aplicar un pensamiento sino de experimentar o vivenciar un ámbito relacional en la constelación sistémica sobre determinada organización. La metodología está así basada en contemplar acciones para aprovechar a partir de ellas aquello que ocurre en el presente, sin apresurarse a la hora de intervenir en las escenas que se muestran para aprovechar las imágenes de solución a las que se llega (Stam, 2007) que, en definitiva, son las que proporcionan de una manera inmediata, y a posteriori, unos resultados que se pueden evaluar.

En la tesis doctoral de Gómez (2005) se describieron veintiocho casos, de un total de treinta y dos estudiados, en los que se utilizó el método de las cons-

telaciones en organizaciones como modelo aplicado de intervención social. Se diferenciaron tres ámbitos distintos: uno de investigación, otro terapéutico y un último educativo, llegándose a la conclusión de la existencia de similitudes en las tendencias que produce la aplicación del método en los individuos participantes en las dinámicas, independientemente del ámbito en el que se realiza la intervención social. Se dio cuenta de los resultados obtenidos acerca de los cambios de creencias, convicciones y grados de satisfacción de los participantes en las dinámicas grupales efectuadas, conseguidos mediante un innovador cuestionario elaborado con la terminología ISO 9000, para adaptarse a nuestros intereses y estar mundialmente aceptada. La tesis recogió los cambios de representaciones sociales que tenían más de 350 individuos investigados sobre sus relaciones laborales, como consecuencia de la aplicación del método de las constelaciones en organizaciones.

El cuestionario fue pasado a los que realizaron su constelación sistémica, a los representantes y a los observadores, antes de someterse a las constelaciones e inmediatamente después de las mismas y, en una segunda fase, transcurrido un mes desde su realización.

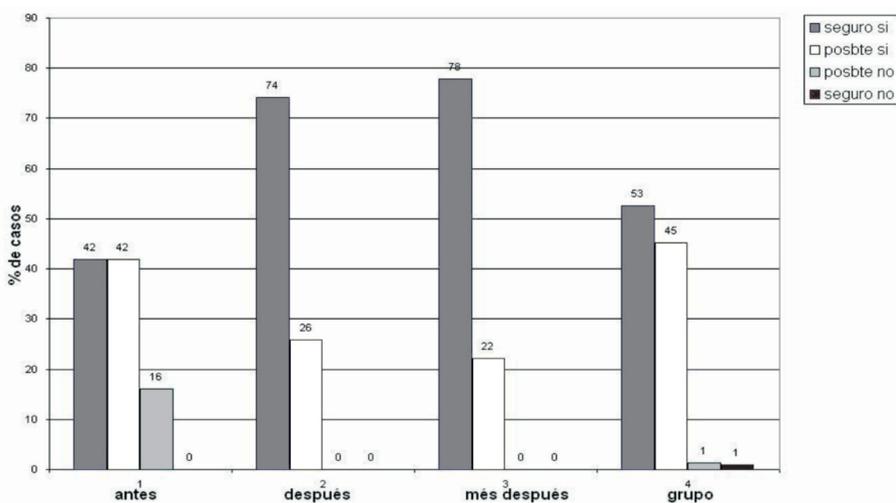
Un ejemplo de los resultados obtenidos es el mostrado a continuación en el gráfico 1, que recoge los datos de la pregunta D-3 para los tres ámbitos estudiados: investigación, educativo y terapéutico, los cuales demuestran que las constelaciones sistémicas en las organizaciones producen cambios en las creencias de los individuos, que incluso se intensifican con el paso del tiempo y que producen mayorías bastante significativas a la hora de que los individuos crean, como es el caso, que sus problemas laborales tienen solución.

Los datos obtenidos antes de hacer las constelaciones sistémicas, nos muestran que el 42% estaba seguro de que sus problemas laborales sí tenían solución, el 42% posiblemente sí, y posiblemente no el 16%. Después de las constelaciones sistémicas, respondieron seguro que sí el 74%, y posiblemente sí el 26%. Transcurrido un mes el 78% afirmó seguro que sí y el 22%, posiblemente sí. Un 53% del grupo opinó que seguro que sí, posiblemente sí el 45%, el 1% posiblemente no, y seguro que no el 1%.

Los resultados muestran cómo los participantes en los diferentes grupos y con diferentes roles cambian significativamente de opinión ante el mismo cuestionario antes y después de las constelaciones sistémicas, y aumentan moderadamente dichas opiniones a favor de los efectos que les producen las representaciones grupales. Existen diferencias de tipo gradual entre los que realizan sus constelaciones sistémicas y los que las observan, aunque en todos ellos las tendencias de cambio aumentan, pero no en la misma proporción, pues los observadores del grupo se sitúan entre el antes y el después de los constelados.

No obstante, algunos autores, como Manné (2010: 37), mantienen que «las constelaciones tienen exactamente los mismos efectos benéficos para los clientes, los representantes y los participantes. Tal vez sorprenda, pero, sin embargo, es algo reconocido universalmente». Como una constelación actúa sobre todo el campo de energía organizacional, afecta a todos los miembros de la organización y no solo a quien la ha puesto en marcha. Los representantes experimentan lo que sienten los miembros que representan, produciéndose algunos efectos de sincronismo que también influyen directamente en ellos. Y los espectadores se benefician a su vez del trabajo que observan.

**Gráfico 1: Creencias sobre la solución de los problemas laborales
(Total ámbitos)**



(La suma de los números que aparecen encima de las barras supone el total de los sujetos investigados.)

Un modelo más que es útil y pertinente, según Gómez (2005), para complementar y reforzar el de constelaciones sistémicas con el objeto de llegar a una síntesis de todos ellos, mediante su integración, es el de *redes sociales*, que Speck y Attneave (1990) denominan como intervenciones en sistemas ecológicos, asamblea de red, solución generalizada de problemas, sesión de red, terapia de la red comunitaria, construcción de redes, redes de vecinos naturales y redes de vecinos entrenados, terapia de redes, desarrollo de las redes de ancianos institucionalizados, creación de redes multidimensionales para familia sin hogar, programa de apoyo familiar, ayudas de la red, etc.

4. Conclusiones y propuestas

Como conclusiones del presente trabajo sobre la eficacia de las constelaciones sistémicas en las organizaciones se pueden realizar una serie de argumentaciones hechas básicamente desde los roles de los propios investigadores en sus intervenciones como observadores participantes, que abarcan las funciones de observadores en los talleres, representantes de clientes, consteladores (facilitadores), profesionales reflexivos y profesores.

La observación participante tiene una ventaja especial: el investigador no es un espectador que asume que está observando de manera objetiva, sino más bien alguien que participa activamente en el proceso y en la comunidad estudiada. Por ello, los resultados que se obtienen tienen una alta validez ecológica que se justifica por la realización del estudio de los fenómenos sociales en sus contextos naturales. Una crítica que puede realizarse sobre la observación participante es que se ve el mundo a través del que observa y de sus propios prejuicios. Ello ha producido un debate entre los positivistas, los construccionistas sociales y los fenomenólogos en el ámbito académico, y también en la comunidad de los facilitadores de las constelaciones sistémicas. La actitud fenomenológica puede ser la más eficaz y honesta manera de estudiar las técnicas utilizadas por el modelo de las constelaciones sistémicas, pues eso supone fijar la atención en esos ámbitos sutiles de los que la humanidad se ha ocupado durante siglos, con diferente intensidad.

Las constelaciones sistémicas en las organizaciones ofrecen nuevas perspectivas y nuevas oportunidades para abordar las cuestiones organizativas. Pero los diferentes autores estudiados reflejan algunas de las críticas realizadas a su trabajo, señalándose como límite que no hayan seguido ningún método establecido como guión para sus estudios, lo que dificultaría que otro investigador pudiese repetir dicha investigación. Este hecho es defendido desde el construccionismo social en el que no es necesaria esta repetición o continuación, sino que cada estudio es la expresión generadora de la propia comprensión del mundo, y de la propia falta de claridad de la investigación académica para dibujar la construcción social de la realidad.

En cuanto a las recomendaciones de los trabajos de investigación analizados, resulta del máximo interés el hecho de que las constelaciones sistémicas en las organizaciones demuestren que las organizaciones disponen de unas heurísticas que no se pueden ignorar, como son las capacidades de un sistema para realizar innovaciones positivas para sus fines de forma inmediata. Esto supone tener que tomar las decisiones adecuadas fuera de la esfera de la moral y de las construcciones culturales, pues percibir los comportamientos desde las

constelaciones sistémicas conlleva tener que dejar las discusiones sobre lo que debería ser, y centrarse en qué es y qué se puede hacer, pues, frente a la realidad organizativa, las interpretaciones tienen poco valor.

Los diferentes estudios dejan patente que el modelo de las constelaciones sistémicas en las organizaciones tiene su fundamento en teorías y corrientes de pensamiento que ya estaban explicitadas con anterioridad. Lo que resulta novedoso es la aplicación que se hace de las mismas, cómo se realizan las dinámicas y su efectividad.

Para ser facilitador de constelaciones sistémicas en organizaciones se necesita de una preparación previa. Pero los que participan en los grupos y se constelan solo necesitan tener la necesidad de resolver un problema en su organización y predisposición para aceptar:

- el orden y la jerarquía de la organización,
- el respeto por lo anterior,
- reconocer, incluso verbalmente, lo precedente,
- incluir lo excluido,
- respetar la organización,
- agradecimiento a la organización, y
- que la organización sienta que pertenece a algo más amplio de lo que podemos presenciar.

Lo que se muestra en una constelación sistémica en una organización es una imagen, que puede ser la que el propio individuo tiene interiorizada, y eso, por sí mismo, ya supone un cambio que posibilita que surjan nuevas imágenes interiores, más liberadoras, que lleven a los individuos a ocupar otros lugares en su organización. El lugar que se ocupa en un grupo social o laboral determina no solo los sentimientos y las emociones del individuo sino, lo que es más importante, su conducta; por eso estas investigaciones demuestran que el nuevo enfoque, las constelaciones sistémicas, lleva a los individuos que realizaron sus constelaciones a cambiar de lugar, posicionándose de otras maneras, y eso modifica sus sentimientos, sus emociones y sus conductas, como demuestran los datos y las afirmaciones que realizaron dichos individuos.

Un aspecto importante es demostrar que actuar (en el sentido de hacer) supone intervenir y conocer a la vez, pues, haciéndolo los demás se ven afectados por dichas actuaciones al estar en interacción mutua. Quizá lo más significativo de nuestro comportamiento sea que produce reacciones y respuestas en los demás y estas respuestas producen reacciones y respuestas en nosotros mismos. La investigación social y los que la llevan a cabo no pueden ser ajenos a este fenómeno.

Es evidente que lo que nos ofrecen las imágenes de solución de una constelación sistémica sobre una organización concreta sirve de ayuda para la resolución de ciertos conflictos relacionales (Königswieser y Hillbrand, 2005), desde unos puntos de vista que, si bien no son nuevos, hasta ahora no habían estado al alcance de todos, o de una mayoría, sino que habían sido o estado reservados desde la antigüedad a unas élites sociales e intelectuales, parecidas a los ciudadanos griegos que componían la *polis*. Pero a partir de ahora, con el modelo de constelaciones sistémicas, y su inmersión en los ámbitos tanto profesionales como académicos y universitarios, esas miradas podrán ser ofrecidas y estar al alcance de todos aquellos que quieran conocer dichos enfoques o acercarse a estas nuevas metodologías.

A modo de epílogo, para dejar abierto el debate, cabe plantear algunas preguntas acerca del trabajo con constelaciones sistémicas:

- ¿Qué es lo personal y qué es sistémico en una constelación?
- ¿Cuáles son las «leyes» sistémicas de este trabajo?
- ¿Tienen las constelaciones sistémicas algo que aportar para comprender la finalidad de la propia vida?
- ¿A qué se debe el que varios representantes sean siempre seleccionados para papeles similares?
- ¿Existe una calidad para cada facilitador concreto?
- ¿Existen diferencias culturales en el uso de las constelaciones?
- ¿Dónde ubicar el libre albedrío humano y el determinismo?

Referencias bibliográficas

- Aladro, E. (2009). El inconsciente colectivo y las Constelaciones Familiares. *Cuadernos de Información y Comunicación*, (14), 83-88.
- Alonso, Y. (2005). Las Constelaciones Familiares de Bert Hellinger: un procedimiento terapéutico en busca de identidad. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 5, (1), 85-96.
- Echegaray, G. (2008). *Las Constelaciones Organizacionales*. Pamplona: Verbo Divino.
- Gómez, F. (2005): *Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gómez, F. (2007). *Intervención social con familias*. Madrid: Mc-Graw Hill.
- Hellinger, B. (2002): *El centro se distingue por su levedad*. Barcelona: Herder.
- Hellinger, B. (2010). *La práctica del asesoramiento empresarial*. Barcelona: Rigden Institut Gestalt.
- Hellinger, B. (2001). *Órdenes del amor*. Barcelona: Herder.
- Horn, K. P. y Brick, R. (2009) *Invisible dynamics*. Heidelberg: Carl Auer International.
- Königswieser, R. y Hillebrand, M. (2005) *Systemic Consultancy in Organisations*. Heidelberg: Carl Auer International.

- Manné, J. *Las constelaciones familiares*. Barcelona: Terapias Verdes.
- Rijsman (1990). How European in Social psychology in Europe?. En Roevens, J. (2008). *Systemic Constellations Wok in Organizations*. Tilburg University Netherlands: Science. Guide.
- Roevens, J. (2008). *Systemic Constellations Wok in Organizations*. Tilburg University Netherlands: Science. Guide.
- Speck, R. y Atteneave, R. (1990). *Redes familiares*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Sparrer, I. (2007). *Miracle. Solution and System*. Uk: Solutions Books.
- Stam, J. (2006). *Fields of connection*. Heidelberg: Carl Auer International.
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.